

Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten

Einflussfaktoren auf die transformationale Führung
durch Training und Coaching sowie

Einflussfaktoren bei der Umsetzung von
transformationalem Führungsverhalten

Abhandlung
zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultät
der
Universität Zürich

vorgelegt von
Sandra Messina
von Zürich ZH

Angenommen im Herbstsemester 2012 auf Antrag von Herrn
Prof. Dr. Klaus Jonas und Herrn Prof. Dr. Heinz Gutscher

Zürich, 2012

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Zusammenfassung	VII
Einführung	VIII
Einleitung	1
Überblick	1
Theoretische Grundlagen zur Studie I	3
Transformationale Führung	3
Transformationale Führung und transformationales Training	8
Zielsetzungstheorie und Zielsetzungsprozess	14
Selbstreflexion	17
Untersuchungsmodell der Studie I:	
Trainierbarkeit von transformationaler Führung	20
Weiterentwicklung der Forschung	23
Allgemeine Problematiken	24
Theoretische Grundlagen zu den Studien II und III	26
Erklärungsmodell für Einflussfaktoren auf transformationales Führungsverhalten	26
Modell der organisatorischen Leistung und Veränderung	28
Forschungsfragen der Studie II und Studie III: Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft	30

Studie I	32
Methode	32
Messinstrumente	35
Stichprobe	38
Statistische Methoden	39
Ergebnisse	40
Diskussion	40
 Studie II	 43
Methode	43
Messinstrumente	43
Stichprobe	44
Statistische Methoden	44
Ergebnisse	45
Diskussion	51
 Studie III	 55
Methode	55
Messinstrumente	55
Stichprobe	56
Statistische Methoden	60
Ergebnisse	61
Vorbereitende Datenanalyse	61
Hypothesenprüfung	67
Zusätzliche Ergebnisse	72
Diskussion	76
 Allgemeine Diskussion	 81
 Literaturverzeichnis	 86

Anhang A _____ 95

Studie I: E-Mail-Nachrichten an die Teilnehmenden der Studie und deren Mitarbeitende (Messzeitpunkt T1 bis T3) _____	95
Studie I: Kursbeschreibung _____	101
Studie I: Beispiel TF Führungsprofil _____	103
Studie I: Fragebogen Führungskraft T1 bis T3 _____	104
Studie I: Fragebogen Mitarbeitende T1 bis T3 _____	119
Studie I: Kontakt-Mail _____	128
Studie I: Handout-Konzept der TF _____	129

Anhang B _____ 131

Studie II: E-Mail-Nachrichten an die Teilnehmenden der Treatmentgruppe der Studie _____	131
Studie II: Interviewleitfaden _____	132
Studie II: Interviewantworten _____	137
Studie II: Kategorien und Hypothesen _____	173

Anhang C _____ 177

Studie III: Anfrage-Mail _____	177
Studie III: Online-Fragebogen, erste Seiten _____	178
Studie III: Online-Fragebogen _____	179

Lebenslauf _____ 186

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Häufigkeit der erfolgreichen Umsetzung von Elementen des transformationalen Führungsverhaltens im beruflichen Alltag durch die Teilnehmenden _____	45
Tabelle 2	Auflistung der Kategorien der Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation _____	46
Tabelle 3	Auflistung der Kategorien der Einflussfaktoren der Arbeitstätigkeit _____	47
Tabelle 4	Auflistung der Kategorien der Einflussfaktoren durch die Person und das private Umfeld der Führungskraft _____	48
Tabelle 5	Auflistung der Hypothesen, strukturiert nach den 3 Hauptkategorien (I) Organisation & Veränderungen in der Organisation, (II) Arbeitstätigkeit und (III) Person & privates Umfeld der Führungskraft _____	49
Tabelle 6	Häufigkeiten der Alterskategorien _____	57
Tabelle 7	Häufigkeiten des höchst erreichten Ausbildungsgrads _____	58
Tabelle 8	Häufigkeiten der Funktionen der Führungskräfte _____	58
Tabelle 9	Häufigkeiten der Dauer der Firmenzugehörigkeit _____	59
Tabelle 10	Häufigkeit der Verteilung in Bezug auf die Branche _____	60
Tabelle 11	Häufigkeit der Verteilung der Unternehmungsgrösse _____	60
Tabelle 12	Cronbachs Alpha der verwendeten Skalen: Einflussfaktoren als unabhängige Variablen, nach Itemsbereinigung _____	62
Tabelle 13	Cronbachs Alpha der verwendeten Skalen: Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation als unabhängige Variablen, nach Itemsbereinigung _____	63
Tabelle 14	Cronbachs Alpha der verwendeten Skalen: Einflussfaktoren der Arbeitstätigkeit als unabhängige Variablen, nach Itemsbereinigung _____	64
Tabelle 15	Cronbachs Alpha der verwendeten Skalen: Einflussfaktoren der Person und des privaten Umfelds als unabhängige Variablen, nach Itemsbereinigung _____	65
Tabelle 16	Cronbachs Alpha der verwendeten Skalen: Transformationale Führung als abhängige Variable _____	66
Tabelle 17	Cronbachs Alpha der verwendeten Skalen: Selbstwirksamkeit als abhängige Variablen _____	67
Tabelle 18	Regressionsanalyse _____	68

Tabelle 19	Multiple Regression, Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation_____	70
Tabelle 20	Multiple Regression, Einflussfaktoren der Arbeitstätigkeit_____	70
Tabelle 21	Multiple Regression, Einflussfaktoren der Person und des privaten Umfelds _____	71
Tabelle 22	Multiple Regression, Einflussfaktor Führungskultur in der Unternehmung_____	71
Tabelle 23	Multiple Regression, Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation_____	73
Tabelle 24	Multiple Regression, Einflussfaktoren der Person und des privaten Umfelds _____	73
Tabelle 25	Multiple Regression, Einflussfaktor Führungskultur in der Unternehmung_____	73
Tabelle 26	Multiple Regression, Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation_____	74
Tabelle 27	Multiple Regression, Einflussfaktoren der Person und des privaten Umfelds _____	74
Tabelle 28	Multiple Regression, Einflussfaktor Führungskultur in der Unternehmung_____	74
Tabelle 29	Multiple Regression, Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation_____	75
Tabelle 30	Multiple Regression, Einflussfaktoren der Person und des privaten Umfelds _____	75

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i>	Darstellung der ganzen Bandbreite der Führung mit Führungsstilen und Führungsverhalten (eigene Darstellung nach Bass & Avolio, 1994)	3
<i>Abbildung 2.</i>	Modell der ganzen Bandbreite der Führung, geordnet nach den Dimensionen Effektivität und aktive-passive Haltung (nach Bass & Avolio, 1994, S. 5; Bass & Riggio, 2006, S. 10)	6
<i>Abbildung 3.</i>	Steigerungseffekt nach Bass und Avolio (1994)	7
<i>Abbildung 4.</i>	Übersicht und 5 Steckbriefe der Studien zur Trainierbarkeit von transformationaler Führung (eigene Übersicht und Darstellung)	12
<i>Abbildung 5.</i>	Zielsetzungsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Latham & Locke, 2007; Locke & Latham, 2002, 2006)	15
<i>Abbildung 6.</i>	Modell und Wirkungszusammenhänge von Selbstwirksamkeit, Zielbindung, Selbstreflexion und der Leistungserbringung von transformationaler Führung der Führungskraft und deren Wirkung auf die Mitarbeitenden (eigenes Modell und eigene Darstellung)	21
<i>Abbildung 7.</i>	Untersuchungsmodell Studie I (eigenes Modell und eigene Darstellung), Konzepte und Wirkungszusammenhänge	22
<i>Abbildung 8.</i>	Modell der organisatorischen Leistung und Veränderung (eigene Darstellung in Anlehnung an Burke & Litwin, 1992)	29
<i>Abbildung 9.</i>	Zeitlicher Ablauf der Studie I (eigene Darstellung)	37
<i>Abbildung 10.</i>	Ergebnisse der multiplen Regression, Einflussfaktoren auf transformationale Führung (eigene Darstellung)	72
<i>Abbildung 11.</i>	Ergebnisse der multiplen Regression, Einflussfaktoren auf Selbstwirksamkeit (eigene Darstellung)	76

Zusammenfassung

Ziel dieser Dissertation. Ziel war es, die Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten zu untersuchen, sowohl beim Training und Coaching von transformationaler Führung als auch bei deren Umsetzung.

Studie I. Die Einflussfaktoren beim Training und Coaching von transformationaler Führung können nicht beschrieben werden, da die Studie I keine auswertbaren Daten lieferte. Der angewendete Forschungsplan und die Methodik des Experiments sind jedoch eine Grundlage für zukünftige, weiterführende Untersuchungen. Die Studie lieferte zudem die Forschungsfragen für Studie II und III.

Studie II. Aus der Studie II resultierten 29 Hypothesen bezüglich der möglichen Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten von Führungskräften in Unternehmungen. Die Hypothesen verteilten sich auf drei Hauptthemen: Organisation und Veränderungen in der Organisation (19 Hypothesen), Arbeitstätigkeit (3 Hypothesen) sowie die Person und das private Umfeld der Führungskraft (7 Hypothesen).

Studie III. Die Studie III überprüfte die zuvor aufgestellten Hypothesen. Bestätigt wurden acht signifikante Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten von Führungskräften in der Unternehmung. In der Kategorie Organisation und Veränderungen in der Organisation sind es die Einflussfaktoren *Führungskultur*, *erlebte Wertschätzung als Führungskraft*, *Feedbackkultur* sowie *Konstellation und Grösse des eigenen Teams*. In der Kategorie Arbeitstätigkeit ist es der Einflussfaktor *vorhandene Hilfsmittel und Ressourcen*. In der Kategorie Person und das private Umfeld der Führungskraft sind es die Einflussfaktoren *Persönlichkeit*, *Eigenmotivation* und *Motive der Führungskraft*.

Ergebnisse dieser Dissertation. Insgesamt zeigen die Resultate dieser Arbeit, dass in der subjektiven Wahrnehmung der Führungskräfte viele Faktoren das eigene transformationale Führungsverhalten beeinflussen und dass transformationales Führungsverhalten insgesamt von bestimmten Einflussfaktoren der Organisation, der Arbeitstätigkeit und der Person der Führungskraft beeinflusst wird.

Einführung

"Per aspera ad astra"
Seneca nach Hesiod

Allgemeine Vorbemerkungen. Wie jede Arbeit hat auch die vorliegende mit einer bestimmten Idee, einer ganz bestimmten Vorstellung begonnen. Dass sich durch die intensive Auseinandersetzung mit einem Thema neue Anforderungen und zusätzliche Schwierigkeiten ergeben könnten, war zwar vorauszusehen, bedeutete dann aber doch eine grosse Herausforderung. Nachdem die Veränderungen angenommen und die damit verbundenen Widerstände überwunden waren, zeigten sich die zahlreichen positiven Aspekte, welche in die Arbeit einfliessen konnten und zu ihrem Wert beigetragen haben. Geplant war diese Doktorarbeit mit (nur) der ersten Studie. Aufgrund von Schwierigkeiten, welche die Auswertung der Daten verunmöglichte, wurde die Arbeit mit einer zweiten und dritten Studie ergänzt. Der Aufwand, ein Experiment mit zwei zusätzlichen Studien zu erweitern, war enorm, aber dennoch ausgesprochen lohnenswert und befriedigend.

Vision der Arbeit. Antreiber dieser Arbeit war und ist eine Vision, die drei Aspekte beinhaltet. (I) *Forschung*: Bestätigung und Erweiterung der untersuchten theoretischen Konzepte der transformationalen Führung durch empirische Belege; (II) *Praxis*: Aussagen über Einflussgrössen einer wirkungsvollen Führungskräfteentwicklung sowie über Personal- und Organisationsentwicklungsmassnahmen machen zu können und (III) das *persönliche Anliegen*: Erkenntnisse für die Umsetzung im beruflichen Alltag gewinnen zu können.

Gegenstand und Ziel der Arbeit. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht das Modell der transformationalen Führung, präziser: das transformationale Führungsverhalten von Führungskräften und die Einflussfaktoren auf dieses Verhalten. Die erste Studie untersucht, wie ein Führungskräfteentwicklungstraining gestaltet werden muss, damit das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft entwickelt und gestärkt werden kann. Sie verfolgt die Frage: Welches sind die positiven Einflussfaktoren (Selbstwirksamkeit, Zielbindung, Selbstreflexion), die die Lernbarkeit von transformationalem Führungsverhalten ermöglichen? Die zweite und die dritte Studie erforschen die Ein-

flussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten bei deren Umsetzung. Die Einflussfaktoren, die eine Rolle bei der Umsetzung des (gelernten) transformationalen Führungsverhaltens spielen, sind in der Organisation bzw. der Unternehmung, in der auszuübenden Arbeitstätigkeit und bei der Person als Führungskraft zu verorten. Mit Hilfe der zweiten Studie wurden Hypothesen gewonnen, in der dritten Studie wurden diese Hypothesen überprüft.

Aufbau und Gliederung der Arbeit. Die Arbeit gliedert sich im Anschluss an diese *Einführung* in fünf Kapitel. Das erste Kapitel *Einleitung* beinhaltet nach einem kurzen Überblick den theoretischen Unterbau der in den drei Studien untersuchten Modelle und Variablen. Der erste Theorieteil vertieft die Themen der Studie I: die transformationale Führung und den Forschungsstand zur Trainierbarkeit von transformationalem Führungsverhalten, die Zielsetzungstheorie und den Zielsetzungsprozess, die Selbstreflexion sowie das Untersuchungsmodell der Studie I. Der zweite Theorieteil vertieft die Themen der Studien II und III: die Einflussfaktoren auf transformationales Führungsverhalten, das Modell der organisatorischen Leistung und Veränderung sowie die Forschungsfragen der zweiten und dritten Studie. Das zweite Kapitel *Studie I* umfasst die Methodik, Ergebnisse und Diskussion der ersten Studie, das dritte Kapitel *Studie II* analog für die zweite Studie und das vierte Kapitel *Studie III* entsprechend für die dritte Studie. Das fünfte Kapitel *Allgemeine Diskussion* schliesst die Arbeit mit einer Zusammenfassung der Hauptergebnisse der drei Studien ab und zieht Schlussfolgerungen für Theorie und Praxis.

Danksagung

"Nicht die Glücklichen sind dankbar. Es sind die Dankbaren, die glücklich sind."
Francis Bacon

Das Schreiben einer Dissertation ist zweifelsohne ein einsamer Prozess und doch sind auf diesem Weg so unglaublich viele Helfer, die diesen Prozess überhaupt ermöglichen.

Bedanken möchte ich mich insbesondere bei den beiden Doktorvätern Professor Dr. Klaus Jonas vom Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftspsychologie und Professor Dr. Heinz Gutscher vom Lehrstuhl für Sozialpsychologie, die für mich da waren, wenn ich sie gebraucht habe. Ein grosser Dank gilt auch der Universität Zürich.

Zusätzlich bedanken will ich mich bei allen Teilnehmenden an den Studien, die mich mit Gesprächen und Motivationssequenzen unterstützt haben, und bei allen, die während dieser Zeit mit mir in Kontakt standen und mit ihren Äusserungen, Ideen und Argumenten mein inneres Feuer mit neuer Nahrung am Brennen erhalten und damit einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet haben, dass die Arbeit in dieser Form erstellt werden konnte. Ich verzichte auf die Auflistung der einzelnen Namen. Die Menschen, die mich unterstützt haben, wissen, dass sie gemeint sind – meine Dankbarkeit ist unermesslich und kann in Worten kaum angemessen zum Ausdruck kommen.

Es ist ein langer Weg vom Kind einer Migrantenfamilie zur Doktorandin, aber ich bin froh, ihn gegangen zu sein, und bedanke mich an dieser Stelle bei all den Menschen, die mich im Laufe meines Lebens – bewusst oder unbewusst – unterstützt und gefördert haben.

Danke! Grazie!

Diese Arbeit widme ich meinem Bruder Vincenzo und meinem Sohn Dario. Zwei Menschen, die mich und mein Leben geprägt haben. Sie gaben mir unweigerlich die Gelegenheit, mich immer wieder mit mir und meinen Stärken auseinanderzusetzen und nie, wirklich nie aufzugeben, auch wenn es noch so ausweglos aussah.

Caro Vincenzo, caro Dario vi voglio bene.

Einleitung

Überblick

"Die Entscheidung mag das Ergebnis der Überlegung sein, aber sie beendet gleichzeitig die Überlegung, sie schliesst die Überlegung aus."
Werner Heisenberg

Die Rolle der Führungskraft. "Mitarbeiter-Motivation. Jedem vierten ist alles egal. Wer sich montags ins Büro quält und dienstags schon das Wochenende herbei sehnt, hat nun zumindest einen Trost: Eine Studie zeigt, dass es vielen so geht. Die Folgen sind gravierend" (Frankfurter Allgemeine online FAZ NET, 2012). Dies ist die Überschrift eines Artikels vom März dieses Jahres in der Online-Ausgabe der Frankfurter Allgemeinen in der Sparte Beruf & Chance, der die Ergebnisse der Gallup-Studie zusammenfasst. Seit 2001 wird jährlich der Gallup Engagement Index¹ bei deutschen Arbeitnehmern erhoben (Gallup, 2011). Der Hauptschuldige ist schnell gefunden: es ist die Führungskraft, ein Dauerthema in der heutigen Unternehmungslandschaft. Führung beinhaltet die Führung von Mitarbeitenden sowie die Führung eines Geschäftsbereiches. Es ist eine komplexe, mehrschichtige Aufgabe, und der Rolle der Führungskraft wird schon fast die Kunstfertigkeit eines Alchimisten zugeschrieben. Die Transformation von unedlen Metallen zu Gold ist ein Prozess, der zugleich die Seele des Alchimisten läutern soll und eine spirituelle Verbindung mit dem Universum herstellt. Eine übergrosse und unlösbare Aufgabe. Diese Sicht vermittelt den Eindruck, dass Führungskräfte die Verantwortung für beinahe fast alle Belange tragen, und impliziert, dass sie einzig und allein als Person und durch ihr Handeln einen unmittelbaren Einfluss auf den Geschäftserfolg nehmen und die Zielerreichung der Geschäftsbereiche, die Leistungserbringung und die Gesundheit der Mitarbeitenden sowie die Unternehmungskultur sicherstellen können (Rowold, Borgmann & Heinitz, 2009; Schein, 2003). Die Erfahrung und der gesunde Menschenverstand lehren uns, dass dies in dieser Ausprägung nicht möglich ist. Die Führungskraft kann nicht alleine alles verantworten, dennoch kann sie einiges bewegen und bewirken. Ihr kommt eine bedeutende Rolle in der Unternehmung zu, da sie die persönliche Anlaufstelle der Mitarbeitenden in der Unternehmung ist.

¹ Die Gallup-Studie untersucht periodisch Motivation und Engagement von Mitarbeitenden in Unternehmungen und zeigt die Auswirkungen auf den Unternehmungserfolg.

Die heutigen Herausforderungen der Führungskraft. Durch die neue Wirtschaftsordnung und die Vernetzung der Weltwirtschaft ist die Realität, in der sich Unternehmen, verkörpert in der Person der Führungskraft, bewegen, ein komplexes Gebilde, das geprägt ist von einer hohen Veränderungsrate und steigendem Innovations- und Wettbewerbsdruck. Veränderungen finden nicht nur in Form von Entwicklung, neuen Dienstleistungen und Produkten statt, sondern bedeuten oft auch Veränderungen und Wandel in den Prozessen einer Unternehmung. Damit die Umsetzung dieser Veränderungsprozesse wirkungsvoll gelingen kann, braucht es die treibende Kraft der Führungskraft (Herrmann, Felfe & Hardt, 2012). Das Konzept der transformationalen Führung unterstreicht nach Bass und Riggio (2006) diese Rolle als Veränderungstreiber und widerspiegelt demzufolge genau die entsprechenden Fähigkeiten und Verhaltensanforderungen, um die aktuellen Herausforderungen an die Führungskraft bewältigen zu können.

Das Konzept der transformationalen Führung. Transformationale Führung, als zentraler Ansatz in der Führungsforschung, wird seit fast drei Jahrzehnten intensiv diskutiert und erforscht. Auch im deutschsprachigen Raum ist das Forschungsinteresse in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Insbesondere wurden und werden die Variablen in ihrer erklärenden und beeinflussenden Funktion untersucht, ebenfalls gilt das Interesse der Messbarkeit transformationaler Führung (Felfe, 2006a). Bei der Literaturrecherche finden sich unzählige Studien und Arbeiten zu diesen Themen. Einen guten Überblick zum aktuellen Forschungsstand bilden die Arbeiten von Felfe (2006a), Judge, Fluegge-Woolf, Hurst und Livingston (2006) und die metaanalytische Untersuchung von Sturm, Reiher, Heinitz und Soellner (2011).

Forschungsinteresse. Die zahlreichen Untersuchungen belegen die Wichtigkeit der transformationalen Führung für den Erfolg einer Unternehmung. Das Forschungsinteresse gilt stark den Erfolgskriterien und den Bedingungen der Wirksamkeit transformationaler Führung (Felfe, 2006a; Judge & Piccolo, 2004; Sturm et al., 2011). Mehrfach bestätigt ist die positive Wirkung auf die Leistung und das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden (Zhu, Sosik, Riggio & Yang, 2012). Kaum untersucht sind die Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten, insbesondere die Einflussfaktoren beim Training und Coaching von transformationaler Führung sowie bei der Umsetzung von transformationalem Führungsverhalten.

Theoretische Grundlagen zur Studie I

Transformationale Führung

"Wer werden will, was er sein sollte, der muss lassen, was er jetzt ist."
Meister Eckhart

Bass's (1985) Ansatz leitet sich vom charismatischen und verhaltensorientierten Führungsansatz ab (Burns, 1979; House, 1977). Das Modell der *Ganzen Bandbreite der Führung* (Full Range of Leadership) enthält die Führungsstile der transformationalen, transaktionalen und passiven Führung (Bass & Avolio, 1994).

Führungsstil	Führungsverhalten
Transformationale Führung	<ul style="list-style-type: none">▪ Idealisierter Einfluss▪ Inspirierende Motivation▪ Intellektuelle Stimulierung▪ Individuelle Berücksichtigung
Transaktionale Führung	<ul style="list-style-type: none">▪ Leistungsbezogene Belohnung▪ Führung durch aktive Kontrolle
Passive Führung	<ul style="list-style-type: none">▪ Führung durch reaktives Eingreifen▪ Laissez Faire

Abbildung 1. Darstellung der ganzen Bandbreite der Führung mit Führungsstilen und Führungsverhalten (eigene Darstellung nach Bass & Avolio, 1994)

Transformationale Führung. Beim transformationalen Führungsstil werden Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden transformiert (Herrmann et al., 2012). "An die Stelle kurzfristiger, egoistischer Ziele treten langfristige, übergeordnete Werte und Ideale" (Felfe, 2006a, S. 163), wodurch Motivation und Leistung der Mitarbeitenden gesteigert werden (Bass & Riggio, 2006; Felfe, 2005). Unterschieden werden die vier I's, die zentralen Formen bzw. Dimensionen transformationaler Führung (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

(1) *Idealisierter Einfluss* (zugeschrieben und verhaltensorientiert). Der Führungskraft wird von den Mitarbeitenden eine Vorbildfunktion zugeschrieben. Durch die mit der Zuschreibung verbundenen Attribute (attributional = zugeschrieben) wird der Führungskraft Vertrauen und Respekt entgegengebracht. Die hohen Erwartungen und Leis-

tungsanforderungen an die Mitarbeitenden und das eigene Erfüllen dieser Erwartungen erhöhen die Glaubwürdigkeit und wecken den Wunsch, dieses Verhalten nachzuahmen (behavioral = verhaltensorientiert).

(2) *Inspirierende Motivation*. Darunter ist die Begeisterungsfähigkeit der Führungskraft zu verstehen. In einfach verständlichen Worten kann sie attraktive Vorstellungen der Zukunft (Visionen) und gemeinsame Ziele überzeugend vermitteln und in einen grösseren Sinnzusammenhang bringen (Felfe, 2005). Ergänzend kommt die Fähigkeit hinzu, Zuversicht und Sicherheit für die Erreichung dieser Visionen und Ziele transportieren zu können.

(3) *Intellektuelle Stimulierung*. Kreatives, innovatives und unabhängiges Denken der Mitarbeitenden wird durch die Führungskraft gefordert und gefördert. Sie ermutigt die Mitarbeitenden, Überzeugungen, Annahmen, Sachverhalte und Vorgehensweisen der Führungskraft und der Unternehmung kritisch zu hinterfragen und ihr gegebenenfalls zu widersprechen.

(4) *Individuelle Berücksichtigung*. Die Führungskraft ist Coach für die unterstellten Mitarbeitenden. Sie erkennt die unterschiedlichen Fähigkeiten (Stärken und Schwächen), Bedürfnisse und Motive der Einzelnen (Wertschätzung), geht darauf ein, unterstützt und fördert die Mitarbeitenden (Weiterentwicklung).

Der transformationale Führungsstil führt dazu, dass das Selbstkonzept der Mitarbeitenden gestärkt und somit die Entwicklung gefördert bzw. die Reife des Einzelnen gesteigert wird (Shamir, House & Arthur, 1993). "Transformational leadership elevates the follower's level of maturity and ideas as well as concerns for achievement, self actualization and the well-being of others, the organisation, and society" (Bass, 1999, S. 11). Zudem wird die intrinsische Motivation gestärkt und die erwartete Leistung durch zusätzliche Anstrengung übertroffen, was auch als Steigerungseffekt (Augmentationseffekt) bezeichnet wird (Bass & Avolio, 1994).

Transaktionale Führung basiert auf der Aufrechterhaltung von fairen, auf Verstärkung (contingent reward = leistungsbezogene Belohnung) beruhenden Austauschprozessen (Herrmann et al., 2012). Die Führungskraft überwacht die Arbeit und Prozesse der Mitarbeitenden, überprüft Abweichungen oder das Vorkommen von Fehlern (Management by Exception active = Führung durch aktive Kontrolle, Eingreifen im Bedarfsfall). Durch die leistungsbezogene Belohnung wird die Motivation der Mitarbeitenden in erster Linie extrinsisch aufrechterhalten, durch die aktive Kontrolle und das

Eingreifen im Bedarfsfall wird die Führungskraft zum Prozessüberwacher. Dieser Führungsstil ist bei gegebenen Strukturen, festgelegten Abläufen, Aufgaben und Qualitätsstandards effektiv (Bass, 1999). Bass (1999, S. 10) fasst dies treffend wie folgt zusammen: "transactional leadership refers to the exchange relationship between leader and follower to meet their own self-interests."

Passiver Führungsstil ist nach Bass (1985) am wenigsten erfolgversprechend. Er kennzeichnet sich durch Abwesenheit bzw. Vermeidung von Führung (laissez faire = machen lassen) und durch Eingreifen im Bedarfsfall, sofern etwas nicht funktioniert und offensichtlich Fehler festgestellt werden (Management by Exception, passiv = Führung durch reaktives Eingreifen). Entscheidungen werden verzögert, was jede Handlung, jedes Tun ineffektiv macht.

Die ganze Bandbreite der Führung (Full Range of Leadership). Die transformationale, transaktionale und passive Führung bildet das Komplettsortiment an Führungsstilen und umfasst somit die ganze Bandbreite der Führung. Avolio und Bass (1991) betonen, dass die transformationalen Komponenten die aktivsten und effektivsten Teile der Führung repräsentieren. Das Führungsverhalten der transaktionalen Führung hat durch die leistungsbezogene Belohnung und das aktive Überwachen der Arbeitsprozesse (Führung durch aktive Kontrolle) situativ durchaus seine Berechtigung und kann effektiv sein. Passiv sind die Führungsverhalten Eingreifen im Bedarfsfall (Führung durch reaktives Eingreifen) und die Abwesenheit bzw. Vermeidung von Führung (Laissez Faire) (Bass & Riggio, 2006; Sosik & Jung, 2010).

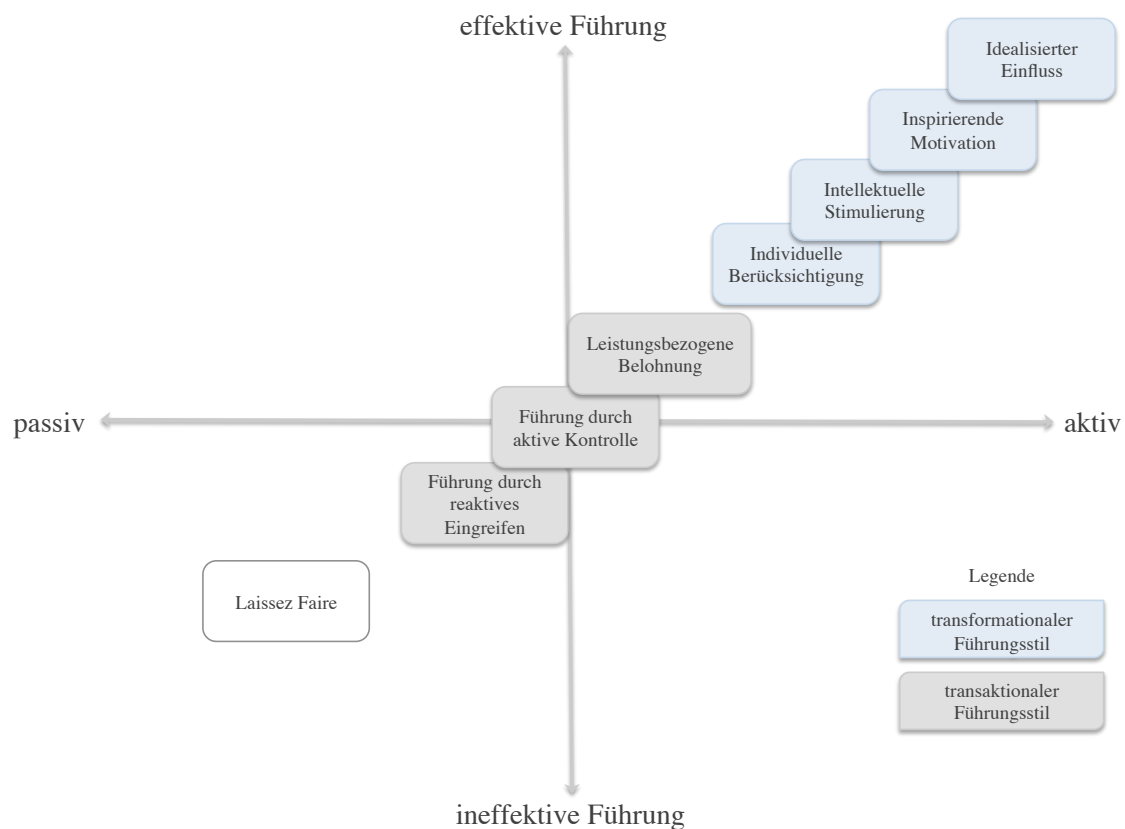


Abbildung 2. Modell der ganzen Bandbreite der Führung, geordnet nach den Dimensionen Effektivität und aktive-passive Haltung (nach Bass & Avolio, 1994, S. 5; Bass & Riggio, 2006, S. 10)

Steigerungseffekt (Augmentationseffekt). Das Modell der ganzen Bandbreite der Führung führt dann auch zur Schlussfolgerung des Steigerungseffekts von transformationaler und transaktionaler Führung in Bezug auf effektive Führung (Bass & Avolio, 1994). Der transformationale ersetzt nicht den transaktionalen Führungsstil, sondern ergänzt ihn in seiner Effektivität. Eine Führungskraft wird also umso erfolgreicher, je umfassender und souveräner sie die gesamte "Führungs-Klaviatur" bedienen bzw. alle Führungsstile einsetzen kann. Bass (1999, S. 21) meint: "The best leaders are both transformational and transactional." Durch den zusätzlichen, transformationalen Führungsstil wird erreicht, dass die Mitarbeitenden eine erhöhte Motivation verspüren und zusätzliche Anstrengungen unternehmen, was zu einer erhöhten Leistungserbringung führt, die über die Erwartungen hinausgeht (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Sosik & Jung, 2010). Dies konnte durch zahlreiche, empirische Studien nachgewiesen werden (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Felfe, 2006a; Judge & Piccolo, 2004). "Within

transformational leadership, the followers feel trust, admiration, loyalty, and respect toward the leader, and they are motivated to do more than they are originally expected to do" (Yukl, 2013, S. 313).

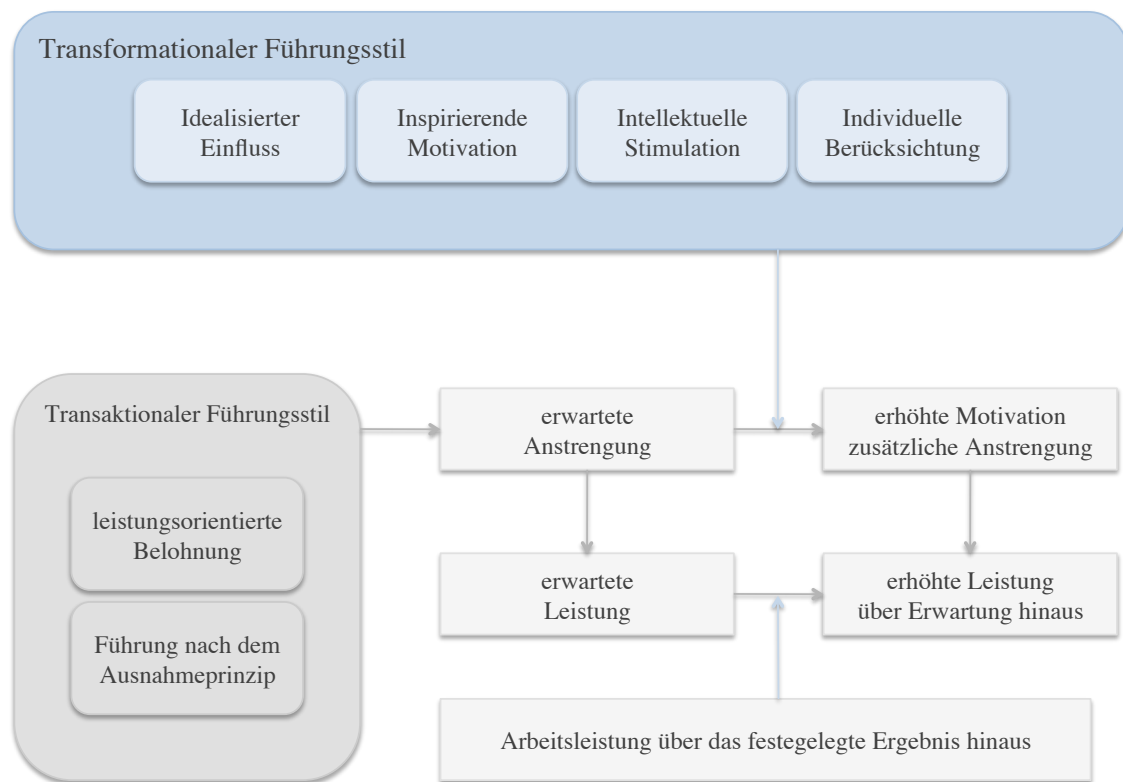


Abbildung 3. Steigerungseffekt nach Bass und Avolio (1994)

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Gemessen wird der Full-Range-of-Leadership-Ansatz mit der deutschen Version (Felfe, 2006b) des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X) (Avolio & Bass, 1991). Auch wenn die Faktorstruktur bis heute nicht repliziert werden konnte (Felfe, 2006a, 2009) und das Messinstrument doch einige Mängel aufweist, basiert der grösste Teil der Forschung auf diesem Instrument. Die Schwächen des Instruments zeigen sich insbesondere in der Trennung von transaktionaler und transformationaler Führung (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Heinitz, Liepmann & Felfe, 2005; Heinitz & Rowold, 2007; Judge & Piccolo, 2004). "Insgesamt muss man aber feststellen, dass die Erfassung transformationaler Führung methodisch nach wie vor Schwierigkeiten bereitet und die Forschung an dieser Stelle stagniert" (Felfe, 2006a, S. 166). Am Inhalt dieser Aussage hat sich bis heute nichts

geändert. Andere untersuchte Messinstrumente sind *Transformational Leadership Inventory* (TLI) (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996; Podsakoff, MacKenzie & Fetter, 1993; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990), in der deutschen Version von Heinitz und Rowold (2007), und ein neues Messinstrument, *Transformational Leadership Questionnaire* (TLQ) (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2001).

Transformationale Führung und transformationales Training

"Die Transformation der Welt kommt, wenn wir uns selbst ändern."
Krishnamurti Krishnamurti

Die Arbeit von Bass (1985) hat eine auffallende Fülle von Untersuchungen ausgelöst, die sich mit der Effektivität von transformationaler Führung beschäftigt haben. Metaanalysen bestätigen die Effektivität und Wirksamkeit von transformationaler Führung (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002; Judge & Piccolo, 2004). Zum Thema Training von transformationaler Führung hingegen gibt es bis heute nur wenige Studien.

Studien zum Training transformationaler Führung. Avolio und Bass (1994) führten eine quasi-experimentelle Studie mit Pre- und Posttest-Messungen durch, in welcher einige hundert Gemeindeleiter ein transformationales Führungstraining absolvierten. Zwei Elemente der transformationalen Führung in der Selbsteinschätzung und zwei in der Mitarbeiteneinschätzung waren signifikant erhöht. Das Ergebnis kann in Bezug auf die Wirkung von Training von transformationaler Führung als positiv bewertet werden, auch wenn bei der Posttest-Messung nur noch 16.5 Prozent der Teilnehmenden erreichbar waren (nach Brown & May, 2012). Barling, Weber und Kelloway (1996) zeigten in einer experimentellen Evaluationsstudie eine signifikante Erhöhung der Ausprägung Intellektuelle Stimulierung und Individuelle Berücksichtigung und erbrachten somit den Beleg, dass diese erfolgreich trainiert werden können. Dvir, Eden, Avolio und Shamir (2002) wiesen nach, dass die Untergebenen von israelischen Offizieren nach deren Training zur transformationalen Führung bezüglich der Kriterien Selbstwirksamkeit und Gruppenkohäsion höhere Werte erzielten. Frese, Beimel und Schoenborn (2003) konnten mit einem handlungstheoretischen Trainingsansatz (Action Training) die inspirierende Kommunikation von Visionen (Inspirational Motivation) steigern. Parry und Sinha (2005) trainierten 50 Führungskräfte aus dem Mittelmanagement in

allen Dimensionen der transformationalen Führung und konnten feststellen, dass sich die Messwerte in allen Dimensionen erhöht hatten, ebenso die Anstrengung der Mitarbeitenden und deren Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten. Vorgängig hatte bereits die Studie von Kirkpatrick und Locke (1996) aufgezeigt, dass charismatischer Kommunikationsstil trainiert werden kann. Dies sind aussagekräftige Untersuchungen, da mit quasiexperimentellem Design und Kontrollgruppen gearbeitet wurde. Den Zusammenhang von Trainingsinterventionen und der Entwicklung von transformationalem Führungsverhalten konnten diese wenigen Studien aufzeigen. Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht über sowie "Steckbriefe" der erwähnten relevanten Studien zur Trainierbarkeit von transformationaler Führung.

Studie	Kirkpatrick & Locke (1996)
Stichprobe	$N = 283$ Studenten im dritten Studienjahr (Betriebswirtschaft) $n = 2$ Schauspieler
Untersuchungsmethode	gekreuzter Versuchsplan Laborsimulation mit Betriebswirtschaftsstudenten und zu Führungskräften trainierten, professionellen Schauspielern
Trainingsmethode	ganze Bandbreite der Führung, Entwicklungsprogramm 2 Trainingstage inkl. 3 Monate Anwendung im Berufsalltag
Trainierte Dimensionen	Vision, Visionsimplementierung mit praktischen und konkreten Hinweisen und Kommunikationsstil
Ergebnis	erfolgreiches Training von Schauspielern (Leader) betreffend charismatischen Kommunikationsstil
Problematik	Fokus der Studie nicht auf Trainierbarkeit von transformationaler Führung, sondern auf die Wirkung von transformationaler Führung (Mitarbeitendenleistung)

Studie	Barling, Weber & Kelloway (1996)
Stichprobe	$N = 20$, Bankmanager
Untersuchungsmethode	Pretest-Posttest-Kontrollgruppen-Design Abhängige Variable (MLQ) -> Pretest 2 Wochen vor, Posttest 5 Monate nach dem Training multivariate Varianz- und Kovarianzanalyse Mitarbeitendeneinschätzung, Verhalten und (finanzielle) Arbeitsleistung (harte Ergebniskriterien)
Trainingsmethode	Gruppentraining (Theorie, Diskussionen und Rollenspiele) plus 4 Einzeltrainings (Verstärkersitzungen)
Trainierte Dimensionen	Intellektuelle Stimulation Individuelle Berücksichtigung Charisma Organisationales Commitment (Mitarbeitendeneinschätzung, Verhalten und Arbeitsleistung)
Ergebnis	signifikanter Effekt auf die Mitarbeitendeneinschätzung von Führungsverhalten, organisationales Commitment der Mitarbeitenden und 2 Aspekte der finanziellen Arbeitsleistung
Problematik	Gruppentraining plus Einzeltraining (Verstärkersitzungen): hatte einen Effekt

Studie	Dvir, Eden, Avolio & Shamir (2002)
Stichprobe	54 Militärführer 90 direkt unterstellte Mitarbeitende 724 indirekt unterstellte Mitarbeitende
Untersuchungsmethode	Langzeit-Feldexperiment mit randomisierter Experimental- und Kontrollgruppe Phase 1: 160 Kadetten Phase 2: 54 von 160 Kadetten, Zugführer Pretest MLQ multivariate Varianz- und Kovarianzanalyse (I) Entwicklung bei den direkt unterstellten Mitarbeitenden (7) (II) Leistung bei den indirekt unterstellten Mitarbeitenden (5) Entwicklung der direkt und Leistung der indirekt unterstellten Mitarbeitenden
Trainingsmethode	Experimentalgruppe transformationale Führung ("theoretischer" Ansatz) Kontrollgruppe: unterschiedliche Themen (psychodynamische Gruppenprozesse etc.) Methodik: Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Simulationen, Präsentationen und Beispiele, Videofälle, Peer- und Trainerfeedback
Trainierte Dimensionen	Unterstellte Entwicklung: (I) Motivation (II) Moral (III) Leistungsverstärkung
Ergebnis	höhere Werte in Selbstwirksamkeit und Gruppenkohäsion
Problematik	Militär vs. Unternehmungen Operationalisierung Training: Trainingsmethode zu wenig klar, auf Konzept bzw. Modell abgestützt (teilweise unklare Vorgehensweise)

Studie	Frese, Beigel & Schoenborn (2003)
Stichprobe	Studie I, $N = 25$ Führungskräfte aus dem Mittelmanagement Studie II, $N = 22$ Manager aus unterschiedlichen Industrien
Untersuchungsmethode	nicht-äquivalente abhängige Variablen Design (Cook & Campbell, 1979) oder die interne Referenzierungs-Strategie (Haccoun & Hamtiaux, 1994) eine einzelne Treatmentgruppe, wobei der Vergleich von zwei Sets von abhängigen Variablen (eine Kontrollvariable) gemacht wurde mit Pre- und Posttest-Messungen Videoaufnahmen Multivarianzanalyse
Trainingsmethode	Action Training, 1.5 Trainingstage Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten von Führungskräften mit Videoaufnahmen
Trainierte Dimensionen	Inspiration = inspirierende Vermittlung einer Vision (Abhängige Variable I mit 12 Items) trainiert vs. öffentliche Rede (Rhetorik) (Abhängige Variable II mit 8/7 Items) nicht trainiert
Ergebnis	signifikante Unterschiede bei der abhängigen Variable I Hawthorne-Effekt ausgeschlossen durch Methodik
Problematik	Langzeiteffekt nicht untersucht Action Training bzw. "Learning-Konzept" untersuchen Schwierigkeiten bei kommerziellen Trainings

Studie	Parry & Sinha (2005)
Stichprobe	$N = 50$, Führungskräfte aus dem Mittelmanagement 28 aus dem öffentlichen Sektor, 22 aus der Privatwirtschaft
Untersuchungsmethode	Quasi-Feldexperiment Pre- und Posttest-Messungen mit einem 360-Grad-Profil
Trainingsmethode	ganze Bandbreite Führungskräfte-Entwicklungsprogramm 2 Trainingstage inkl. 3 Monate Anwendung im Berufsalltag
Trainierte Dimensionen	ganze Bandbreite der Führung (alle Dimensionen der transformationalen Führung)
Ergebnis	Steigerung in allen Dimensionen der transformationalen Führung sowie leistungsbezogene Belohnung
Problematik	kleine Stichprobe Langzeiteffekte des Trainings nicht untersucht

Abbildung 4. Übersicht und 5 Steckbriefe der Studien zur Trainierbarkeit von transformationaler Führung (eigene Übersicht und Darstellung)

Forschungslücken. Felfe (2006a) und Judge et al. (2006) weisen darauf hin, dass die Entwicklungsmöglichkeit bzw. Trainierbarkeit der transformationalen Führung und der "Impact", die Wirkung eines möglichen Trainings der transformationalen Führung, noch zu wenig erforscht sind. Da sich der Trainierbarkeit der transformationalen Führung bisher nur wenige Studien angenommen haben, gibt es auch noch keinen klaren konzeptionellen Rahmen oder systematische Analysen über die Wirkung der (Personal-) Entwicklung dieser Kompetenzen (Dvir et al., 2002). Das Interesse galt bis zum heutigen Zeitpunkt stärker der Erforschung des Ansatzes selbst. Brown und May (2012) stellen fest, dass wenig belegt wurde, wie transformationales Führungsverhalten gelehrt und angewendet werden kann, damit Unternehmungen ihren Nutzen daraus ziehen können. Nicht gezielt untersucht wurde, welche Variablen transformationale Führung im Training beeinflussen, damit transformationale Führung erhöht wird bzw. klar ist, wo bei einem Training angesetzt werden muss, um die gewünschte Hebelwirkung bei den Teilnehmenden zu erreichen. Die Erarbeitung geeigneter Trainingsformen ist komplex. Es stellt sich die Frage: Wie ist ein Führungstraining zu gestalten, um die Performance von transformationaler Führung zu steigern? Es besteht Bedarf an Untersuchungen, die sich gezielt mit den Bedingungen angemessener Führungstrainings auseinandersetzen. Zudem sind Langzeitstudien mit Kontrollgruppen notwendig, um Trainierbarkeit und Wirksamkeit zu belegen. Judge et al. (2006) weisen auf die fehlenden Langzeitergebnisse von Führungstrainings hin.

Wenn transformationale Führung trainierbar ist und die Kriterien der Weitervermittlung bekannt sind, kann der praktische Nutzen des Konzepts erhöht werden (Felfe, 2006a). Für die Praxis können somit Personalentwicklungs- und Management-Entwicklungskonzepte erarbeitet und Führungskompetenzen optimal vermittelt werden – ein Nutzen für die Gestaltung von Weiterentwicklungskonzepten in Unternehmungen.

Zielsetzungstheorie und Zielsetzungsprozess

"Wer das Ziel kennt, kann entscheiden; wer entscheidet, findet Ruhe; wer Ruhe findet, ist sicher; wer sicher ist, kann überlegen; wer überlegt, kann verbessern."
Konfuzius

Zielsetzungstheorie. Die Auswirkungen von Zielsetzungen auf die Leistungen, zusammengefasst in der Zielsetzungstheorie (Latham & Locke, 2007; Locke & Latham, 1990, 2002, 2006), sind mit über 400 Studien ein sehr nachhaltig untersuchtes Konzept und zurzeit die einflussreichste Motivationstheorie. Menschliches Handeln ist zielorientiert. Ziele wirken motivierend und sind unmittelbare Regulatoren menschlichen Handelns. Sie können zu höherer Leistung führen. Die *Zielschwierigkeit* und die *Zielspezifität* sind dabei besonders bedeutsame Aspekte. Herausfordernde und erreichbare sowie präzise und spezifische Ziele führen zu besseren Leistungen als leicht zu erreichende und allgemein gehaltene sowie ungenaue Ziele (Latham & Locke, 2007; Locke & Latham, 1990, 2006). Metaanalysen haben gezeigt, dass der Leistungseffekt von Zielschwierigkeit und Zielspezifität bei unterschiedlichen Studien und Versuchspersonen sowie bei unterschiedlichen Rückmeldungen bzw. Belohnungsbedingungen stabil ist (Mento, Steel & Karren, 1987; Tubbs, 1986). *Anstrengungsbereitschaft*, *Ausdauer*, *Aufgabenstruktur* und die *Strategie (Mediatoren)* vermitteln die positiven Leistungseffekte der Ziele. Damit dieser Effekt stattfindet, müssen die Mitarbeitenden die Ziele annehmen und eine Zielbindung entwickeln. Zum Zeitpunkt, in welchem sich die Ziele zu einer Handlungsabsicht entwickelt haben, spielt es keine Rolle, ob die Ziele selbst gesetzt, mitbestimmt oder vorgegeben wurden (Latham, Erez & Locke, 1988; Locke, Durham, Poon & Weldon, 1997). Die Wahl der Ziele kann durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden, wie die Wahrscheinlichkeit der Erreichbarkeit des Ziels (Bandura, 1986), die vergangene (wahrgenommene) Leistungserbringung (Campion & Lord, 1982) die (wahrgenommenen) Fähigkeiten sowie die gemachten Erfolgs- und Misserfolgserfahrungen (Vance & Colella, 1990).

Zielsetzungsprozess (High Performance Cycle). Ist ein Ziel definiert, eine Zielbindung und die Handlungsabsicht vorhanden, wird dadurch das Mass an *Anstrengung*, *Ausdauer* und die *Richtung* reguliert (Locke & Latham, 1990). Diese drei *Mediatoren* bezeichnen Locke und Latham (1990) als direkten Einflussmechanismus. Einen indirekten Einfluss hat die *Strategie*-Entwicklung, um Ziele zu erreichen. *Selbstwirksamkeit*

bzw. das tätigkeitsbezogene Selbstbewusstsein (Bandura, 1997) mediiert in Zusammenhang mit Zielen die Motivationsvariablen, wie Persönlichkeit, Rückmeldung, Teilhabe an Entscheidungsfindung, Jobautonomie und finanzielle Anreize (Locke & Latham, 2006). Studien belegen eine Anzahl von *Moderatoren* in der Ziel-Leistungs-Beziehung: *Zielbindung, Rückmeldungen, Aufgabenkomplexität* und unterschiedliche *individuelle Faktoren*. Die Zielwichtigkeit, die eigenen Fähigkeiten, die Aufgabenkomplexität und die Erhaltung von Rückmeldungen über Zwischenziel- und Zielerreichung spielen eine massgebliche Rolle (Latham & Locke, 2007; Locke & Latham, 1990, 2002).

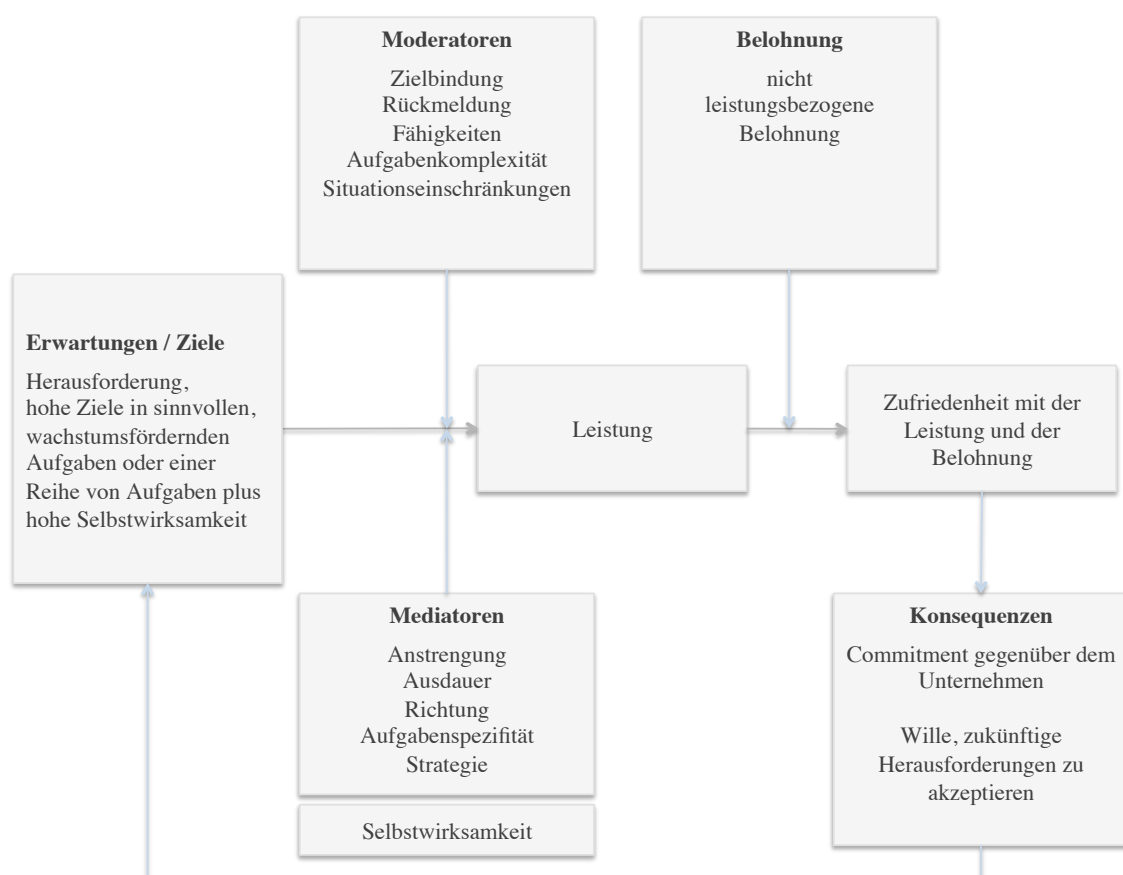


Abbildung 5. Zielsetzungsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Latham & Locke, 2007; Locke & Latham, 2002, 2006)

Selbstwirksamkeit. Darunter ist die Einschätzung einer Person über ihr Vermögen zu verstehen, die nötigen Handlungen zu organisieren und auszuführen, um ein bestimmtes Leistungsniveau zu erreichen (Bandura, 1986). Menschen mit hoher Selbst-

wirksamkeit setzen sich selbst höhere Ziele, sind mehr verbunden mit gesetzten Zielen, finden und benutzen bessere Problemlösungsstrategien, reagieren positiver auf negatives Feedback, können besser mit Misserfolgen umgehen und bleiben trotz allem ausdauernd bei der Zielerreichung (Gist & Mitchell, 1992; Locke & Latham, 2002). Hohe Selbstwirksamkeit führt auch dazu, dass schwierige Ziele bereitwilliger angenommen werden (Brown, Jones & Leigh, 2005). Unterschieden wird dabei zwischen tätigkeitsbezogener und genereller Selbstwirksamkeit (Wang & Richarde, 1988). Als wichtiger Bestandteil der Motivation beeinflusst Selbstwirksamkeit die persönliche Wahl, Ziele und emotionale Reaktion, Anstrengung, Bewältigung und Ausdauer. Sie verändert sich mit dem Lernen, der Erfahrung und der Rückmeldung (Gist & Mitchell, 1992). Ziele sind wichtige Bestandteile der Motivation und des Lernens. Ziele motivieren, sich mehr anzustrengen und ausdauernd zu bleiben. Sie halten die Konzentration auf die wichtigen Tätigkeiten und Strategien aufrecht, die der Zielerreichung dienen (Locke & Latham, 1990). Der Glaube an die eigene Selbstwirksamkeit beeinflusst die Leistungserbringung durch die Anstrengung, Ausdauer und das Durchhaltevermögen (Bandura, 1986). Es handelt sich um die Kernelemente, mit welchen auch die Ziel-Leistungs-Beziehung beeinflusst werden.

Zielbindung (Goal Commitment). Die Person traut sich die Zielerreichung zu und bewertet diese als attraktiv. "The goal-performance relationship is strongest when people are committed to their goals" (Locke & Latham, 2002, S. 707). Klein, Wesson, Hollenbeck und Alge (1999) bestätigen in ihrer Metastudie die Moderatorenrolle von Zielbindung. Die Absicht, die Anstrengung über die Zeit zu erhöhen, um das gesteckte Ziel zu erreichen, verdrängt den Wunsch, das Ziel aufzugeben oder das gesteckte Ziel herabzusetzen (Campion & Lord, 1982; Hollenbeck & Klein, 1987; Locke, Latham & Erez, 1988).

Rückmeldung. Die Wirkung von Rückmeldungen bzw. das Wissen über die Ergebniserreichung in Bezug auf die Leistung ist gut belegt (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979). Sie ist der "Schlüsselmoderator" (Locke & Latham, 2006, S. 265). Rückmeldungen informieren über Angemessenheit der eingesetzten Strategien und beeinflussen emotionales Erleben während der Aufgabenbearbeitung. Die Beziehung zwischen Rückmeldung und Ziel ist komplex. Weder Ziele noch die Information über die Zielerreichung (Rückmeldung) sind ausreichend, um Leistung zu verbessern. Beide haben

ihre relevante Rolle dabei. Rückmeldung kann als Moderator oder als Vorläufer für die Ziel-Leistungs-Beziehung wirken. Rückmeldungen haben eine informative und eine motivationale Funktion (Ilgen et al., 1979). Sie informieren über die Genauigkeit und Fortschritte bei der Leistung und motivieren bei der Wahrnehmung von Kompetenz und Leistungserbringung (Earley, Northcraft, Lee & Lituchy, 1990). In seiner Metaanalyse zeigt Neubert (1998), dass die Hinzunahme von Rückmeldungen bei der Zielsetzung eine massgeblich positive Wirkung hat, auch wenn Zielschwierigkeit und Leistungskriterien variiert werden.

Forschungsstand. In einer Fülle von Studien (Labor- und Feldstudien) konnte die Generalisierbarkeit des Zielsetzungsprozesses für die unterschiedlichsten Tätigkeiten und Aufgaben mit den unterschiedlichsten demografischen Daten belegt werden. In ihren neueren Arbeiten fassen Latham und Locke diese Ergebnisse und die Neuerungen in der Zielsetzungstheorie zusammen (Latham & Locke, 2007; Locke & Latham, 2006). Daraus ergeben sich neue Perspektiven in Bezug auf die Zielwahl, proximale und distale Lern- und Leistungsziele, Framing, die Rolle von Emotionen bei der Zielsetzung, die Rolle der Ziele als Mediatoren auf die Persönlichkeit, Primingeffekte sowie die Zielsetzung in Teams und Gruppen. Weitere Arbeiten zu Teamzielen finden sich bei Wegge, Schmidt und Hoch (2009).

Die Zielsetzungstheorie und ihre Komponenten sind beim Lernen neuer Verhaltensweisen sowie der Entwicklung und Erweiterung von bestehendem Verhalten entscheidend und fliessen demzufolge in das Untersuchungsmodell der Studie I ein.

Selbstreflexion

"Freiheit ist die Macht, die wir über uns selber haben."
Hugo Grotius

Selbstreflexion. Die Selbstregulierungstheorie von Carver und Scheier (1998), ein Modell zur Erklärung von Handlungsmotivation, sieht den Prozess von der Zieldefinition bis zur Ausführung und die damit verbundenen Korrekturen als Kernstück jedes zielgerichteten Handelns. Carver und Scheier (1990, S. 22) beschreiben den Prozess der bewussten Selbstregulation folgendermassen: "people's conscious self-regulation as a

process of monitoring their present actions and comparing the qualities that they perceive therein with the reference values that presently are salient, making adjustments as necessary to render discrepancies minimal." Selbstregulation bedeutet demzufolge, dass trotz vieler Umwelteinflüsse Handlungen und Verhalten zielgerichtet ausgeübt werden können. Diese metakognitiven Prozesse werden von Grant (2006, 2012) im kognitiven Verhaltensänderungsansatz als Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion bezeichnet, und er sieht in der Häufigkeit, sich mit solchen Kognitionen zu beschäftigen, einen Zusammenhang mit der Entwicklung von Leadershipfähigkeiten und der Hochleistungsfähigkeit von Managern. Greif (2008) greift dieses Konzept von Grant (2006, 2012) und den systematischen Ansatz von Cavanagh (2006) auf und integriert sie in seiner Theorie des ergebnisorientierten Coachings. Er fügt die Erklärungen der neuropsychologischen Motivations- und Persönlichkeitstheorie der Selbstregulation (Kuhl, Kazén & Koole, 2006) hinzu, die auf die unterstützende Wirkung des Prozessbegleiters (Coach) hinweisen, um den Lern- und Entwicklungsprozess durch die Selbstbetrachtung und Selbstregulierung nicht zu vermeiden, da unter Umständen negative Gefühle (Abweichung Soll- und Ist-Zustand) aufkommen könnten (Greif, 2008). Der Selbstreflexionsprozess wird als kurzfristiger, assoziativer Prozess verstanden, der Selbstregulierungsprozesse beinhaltet, welche nicht immer ganz bewusst sind. Ergebnisorientiertes Coaching setzt mit gezielten Fragen diesen Prozess der intensiven und systematischen Selbstreflexion in Gang und begleitet ihn (Prozessbegleitung).

Ergebnisorientierte Selbstreflexion und Problemreflexion. Diese Selbst- und Problemreflexion wird als ergebnisorientiert bezeichnet, weil sie sich vom alltäglichen "über etwas grübeln" unterscheidet, das unter Umständen sogar selbstzerstörerische Prozesse auslösen kann. Aufbauend auf der Definition der Problemlösung nach Dörner (1976) wird ergebnisorientierte Problemlösungsreflexion als positiver, ergebnis- und zielorientierter Prozess verstanden. Ergebnisorientierte Selbstreflexion ist ein bewusster Prozess, bei dem eigene Vorstellungen oder Handlungen (bezogen auf reales und ideales Selbstkonzept) durchdacht und verdeutlicht werden sowie Folgerungen für zukünftige Handlungen oder Selbstreflexionen entwickelt werden (Greif, 2008). Greif, Berg und Röhrs (2006) haben einen Selbsteinschätzungsfragebogen entwickelt, der diese ergebnisorientierte Selbstreflexion mit Zielerreichung, Selbstmanagement und Verhalten der Veränderung misst. Neuere Untersuchungen werden mit dieser Skala durchgeführt (Greif, 2007).

Forschungsstand. Wissenschaftliche Arbeiten im Coachingumfeld haben in den vergangenen 10 Jahren zugenommen (Greif, 2007). Eine Übersicht über die englischsprachige Literatur findet sich bei Grant und Cavanagh (2004). Arbeiten werden bei Rauen (2005) und Stober und Grant (2006) zusammengefasst und eine aktuelle Übersicht liefern Möller und Kotte (2011). Die Forschung steht am Anfang, und es werden noch systematische, wissenschaftliche bzw. empirische Studien benötigt, da das Interesse an praktischen Anwendungen überwiegt (Lowman, 2005). Es werden vermehrt experimentelle Studien mit Randomisierung und Kontrollgruppen (Grant & Cavanagh, 2004; Stober & Grant, 2006) sowie die Analyse von Langzeiteffekten gefordert (Möller & Kotte, 2011). In seiner Coaching-Literaturübersicht von 1937 bis 2008 zeigt Grant (2007), dass es nur wenige Studien gibt, die diesen Kriterien entsprechen. Künzli (2005, 2009) kommt in seinen zwei Übersichtsarbeiten zum selben Ergebnis. Auch wenn dieses Gebiet noch wenig erforscht ist und Möller und Kotte (2011, S. 450) die aktuelle Coachingforschung als "Flickenteppich oft unverbundener Ansätze mit sehr heterogener Qualität und oft schwacher theoretischer Fundierung, uneinheitlichen Coachingdefinitionen, kaum definierten Qualitätsanforderungen an Coaches und wenig standardisierten Methoden" umschreiben, ist Coaching als personenzentrierte Beratung (Rauen, 2005) ein systematischer, lösungsorientierter bzw. zielorientierter Prozess, der die persönliche Entwicklung und das Lernen fördert (Stober & Grant, 2006). Greif (2008, S. 59) fasst den Begriff Coaching noch etwas straffer und sieht ihn als "eine intensive, systematische *Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion* sowie *Beratung* von Personen und Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderungen und Selbstentwicklung".

Diese Aspekte des selbstgesteuerten Lern- und Entwicklungsprozesses spielen beim Aufbau neuer Verhaltensmuster eine bedeutsame Rolle und fliessen darum ins Untersuchungsmodell der Studie I ein.

Untersuchungsmodell der Studie I: Trainierbarkeit von transformationaler Führung

"Es ist alles wahr, auch das Gegenteil."
Dostojewski

Weiterentwicklung der Forschung. Das Forschungsinteresse der ersten Studie lag in der Trainierbarkeit, Lehr- und Lernbarkeit von transformationaler Führung sowie der Untersuchung, wie sich die Trainingswirkung der transformationalen Führung über einen längeren Zeitraum entwickelt. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie Führungstrainings zu gestalten sind und wie sich die erlernten Kompetenzen langfristig entwickeln.

Die Arbeit untersuchte, ob ein geeignetes Trainingsdesign, das der Führungskraft ein systematisches Feedback über das gelebte Führungsverhalten und dessen Wirkung gibt sowie eine Erhöhung der Selbstwirksamkeit, der Zielbindung und der Selbstreflexion der Führungskräfte bewirkt, ihre Performance von transformationaler Führung, ganz spezifisch Individuelle Berücksichtigung und Idealisierter Einfluss, positiv beeinflusst (vgl. Abbildung 6, Teil I des Wirkungszusammenhangs, motivationaler Dreh- und Angelpunkt I, blau markiert).

Die erhöhte Performance der transformationalen Führung wirkt sich auf die Selbstwirksamkeit, die Zielbindung und Selbstreflexion der Mitarbeitenden aus und hat somit eine positive Wirkung auf die subjektive und objektive Leistungsverbesserung der Mitarbeitenden (vgl. Abbildung 6, Teil II des Wirkungszusammenhangs, motivationaler Dreh- und Angelpunkt II, gelb markiert, Bestandteil weiterführender Arbeiten).

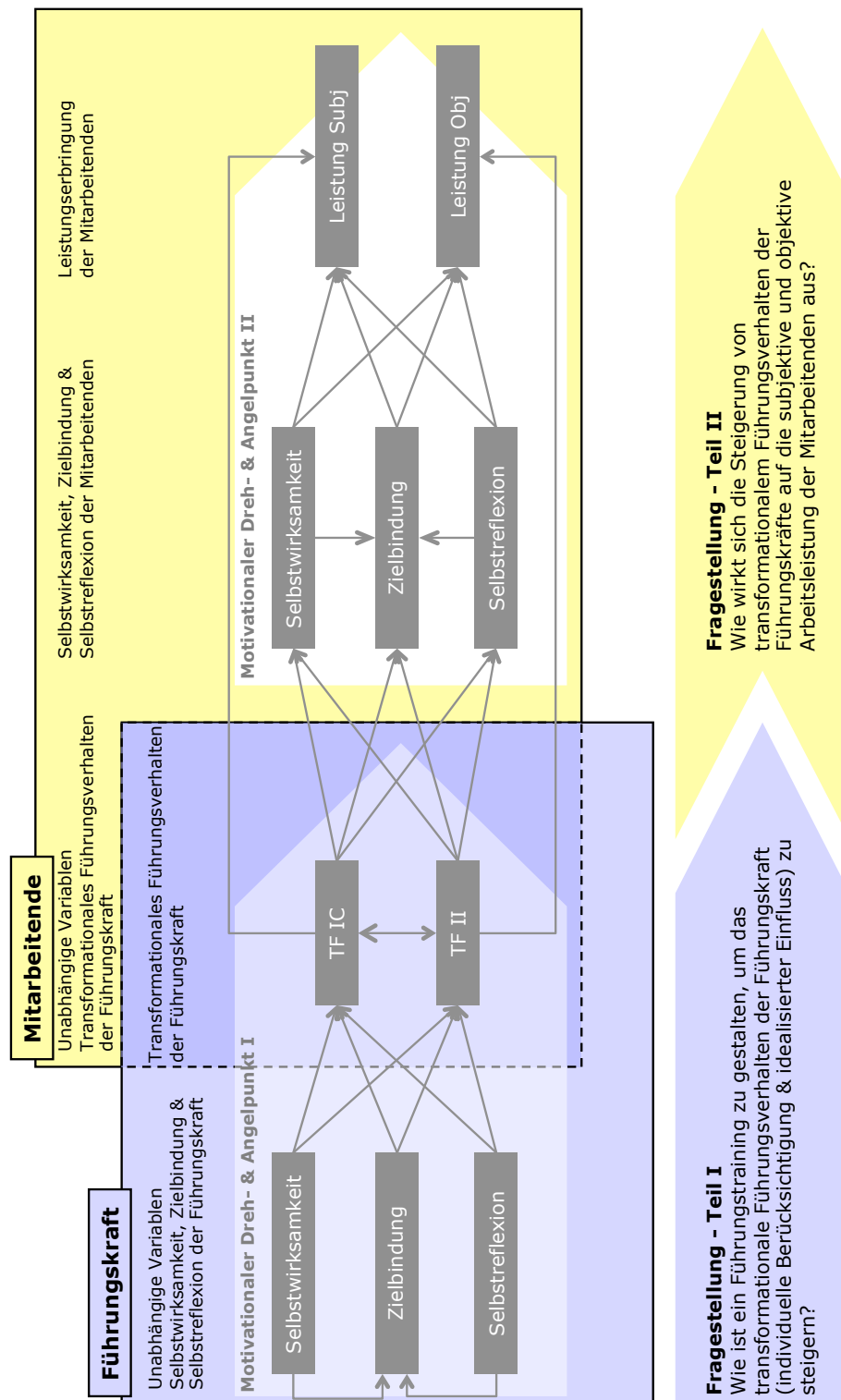


Abbildung 6. Modell und Wirkungszusammenhänge von Selbstwirksamkeit, Zielbindung, Selbstreflexion und der Leistungserbringung von transformationaler Führung der Führungskraft und deren Wirkung auf die Mitarbeitenden (eigenes Modell und eigene Darstellung)

TF = Transformationale Führung;

TF IC = Individuelle Berücksichtigung; **TF II** = Idealisierter Einfluss;

Leistung Subj = subjektive Erfolgskriterien; **Leistung Obj** = objektive Erfolgskriterien

Das *Untersuchungsdesign* der Studie I stützt sich auf die in der Arbeit zuvor erläuterten, theoretischen Überlegungen und Theorien und ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

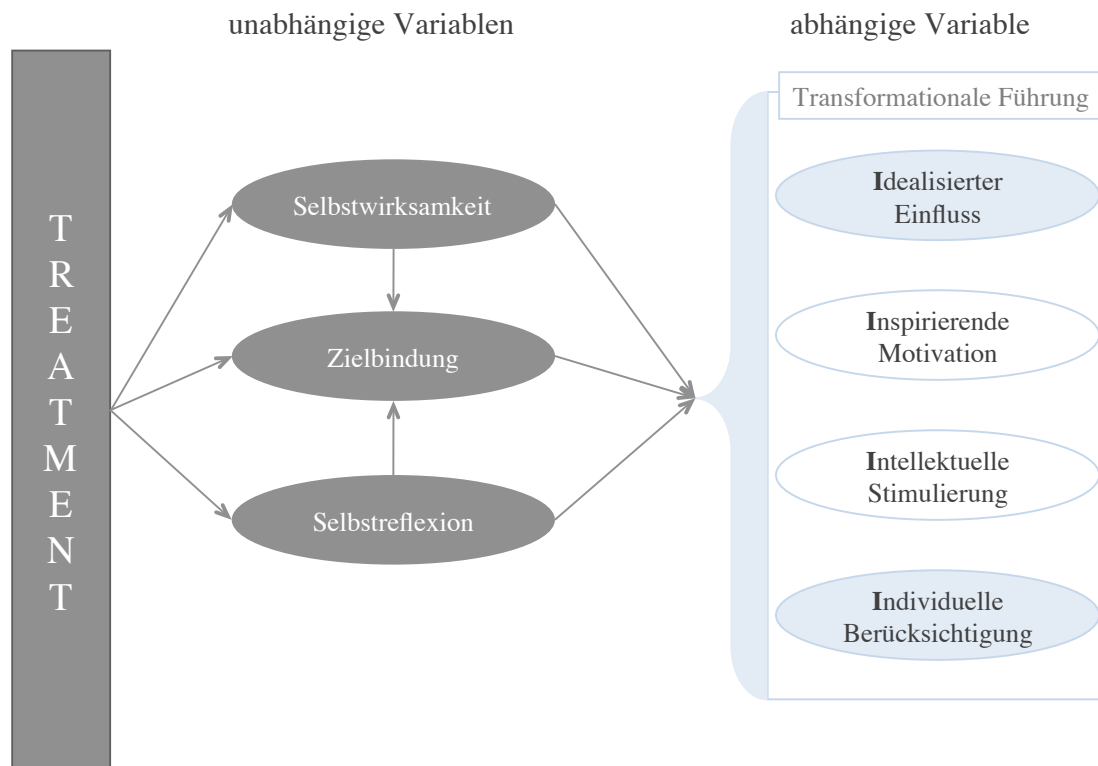


Abbildung 7. Untersuchungsmodell Studie I (eigenes Modell und eigene Darstellung), Konzepte und Wirkungszusammenhänge

Die *Forschungsfragen*, die treibend für diese Überlegungen waren, sind

1. Wie ist ein Führungstraining zu gestalten, um transformationales Führungsverhalten zu entwickeln? Welches sind die Einflussfaktoren der Lernbarkeit von transformationalem Führungsverhalten?
2. Wie entwickeln sich die erlernten Kompetenzen langfristig bzw. was sind die Langzeiteffekte des trainierten transformationalen Führungsverhaltens?

Die *Hypothesen*, die im beschriebenen Untersuchungsmodell zu prüfen waren, lassen sich folgendermassen formulieren:

- Hypothese 1: Die Selbstwirksamkeit der Führungskraft beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
- Hypothese 2: Die Zielbindung der Führungskraft beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
- Hypothese 3: Die Selbstreflexion der Führungskraft beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.

Weiterentwicklung der Forschung

"Der echte Schüler lernt aus dem Bekannten das Unbekannte entwickeln und nähert sich dem Meister."
Johann Wolfgang von Goethe

Diese Arbeit hat die methodischen Stärken der erwähnten Studien zur Trainierbarkeit von transformationaler Führung genutzt und wo möglich weiterentwickelt. Die weiterentwickelten Elemente sind die Forschungsmethode, die Stichprobenauswahl und der Stichprobenumfang, Langzeiteffekte, Trainingsinhalt sowie Trainingsmethoden.

Forschungsmethode. Die Verbindung der quasiexperimentellen Feldstudie mit Pre- und Posttest-Messung, einer Kontrollgruppe und des nicht-äquivalenten abhängigen Variablen Versuchsplans ist eine methodische Verbesserung. Damit werden die Stärken der Studien von Frese et al. (2003) mit ihrem nicht-äquivalenten abhängigen Variablen Design, mit denjenigen von Barling et al. (1996) mit den Pre- und Posttest-Messungen und dem Einsatz einer Kontrollgruppe sowie denjenigen von Dvir et al. (2002) und Parry und Sinha (2005) mit der Wahl einer Feldstudie verbunden.

Kontrollvariable: die zusätzliche abhängige Variable. Die Anwendung des nicht-äquivalenten abhängigen Variablen Versuchsplans in Studie I bedingt, dass eine zusätzliche, abhängige Variable erhoben wird. Sie darf nicht vom Führungstraining beeinflusst werden und muss dennoch in der Befragung von den Teilnehmenden nicht als Fremdkörper wahrgenommen werden. Die hier eingesetzte Variable ist die Aufgaben- bzw. Leistungsorientierung (Initiating Structure) (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Der Vorteil dieser Variablen ist, dass sie mühelos in Führungsthemen integriert werden kann und nicht vom Training in Studie I tangiert wird.

Stichprobenauswahl und Stichprobenumfang. Bei der Stichprobenauswahl wurde gezielt darauf geachtet, dass es sich um Führungskräfte der mittleren und oberen Führungsstufe aus der Privatwirtschaft in der gleichen Branche mit einer Führungsspanne von mindestens drei Mitarbeitenden handelt. Die Führungsspanne wurde in keiner der anderen Studie systematisch berücksichtigt. Zudem wurden in den erwähnten Studien nicht immer nur Führungskräfte aus der Privatwirtschaft trainiert, bei Kirkpatrick und Locke (1996) waren es zwei Schauspieler und bei Dvir et al. (2002) Militärkadetten.

Die Stichprobengrösse ist zumindest zu Beginn der Studie grösser als bei drei der vorgestellten Studien (Barling et al., 1996; Frese et al., 2003; Kirkpatrick & Locke, 1996).

Längsschnittstudie. Langzeiteffekte wurden maximal bis fünf Monate danach erforscht (Barling et al., 1996). Die zweite, zusätzliche Posttest-Messung erfolgte in der vorliegenden Studie nach einem Jahr.

Trainingsinhalt und Methode. Der Trainingsinhalt dieser Untersuchung baut gezielt auf dem Konzept der transformationalen Führung und deren sämtlichen Komponenten auf, wie bei Parry und Sinha (2005). In Anlehnung an Barling et al. (1996) liegt die Konzentration auf den Dimensionen *Individuelle Berücksichtigung* (Führungskraft als Coach und Mentor) und *Idealisierter Einfluss* (Führungskraft als Vorbild). Die Untersuchungen von Kirkpatrick und Locke (1996) und Frese et al. (2003) haben vorwiegend charismatischen Kommunikationsstil erforscht oder andere Aspekte wie Selbstwirksamkeit und Gruppenkohäsion (Dvir et al., 2002) betrachtet. Zudem ist auch die Trainingsmethode in dieser Arbeit gezielt auf das Konzept der transformationalen Führung ausgerichtet. Gearbeitet wurde auf unterschiedlichen Ebenen. So ergänzen individuelle Einzeltrainings (Barling et al., 1996) das Gruppentraining. Zur Anwendung kamen Theorieinputs, Anwendungssequenzen mit Gruppen- und Einzelübungen, Rückmeldungen und Reflexionseinheiten.

Allgemeine Problematiken

"Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind."
Albert Einstein

Pretest-Effekte und eine gewisse Testübung der Teilnehmenden durch die experimentelle Situation und die Befragung lassen sich nicht ganz vermeiden (Campbell & Stanley, 1963), wobei mit dem Forschungsdesign diesem Effekt entgegengewirkt wird.

Reifungsprozesse bei den Teilnehmenden und externe zeitliche Einflüsse lassen sich nicht ausschliessen (Campbell & Stanley, 1963). Darum werden entsprechende Zusatzdaten erhoben, um solche Effekte zumindest teilweise überprüfen zu können. Das

Training an sich zeigt ebenfalls eine Wirkung, weil die (Selbst-)Reflexion und Auseinandersetzung mit Führungsthemen das Bewusstsein für die Führungsaufgabe steigern.

Zusätzliche Einflüsse. Da es im heutigen Management-Alltag üblich ist, regelmäßig an Weiterbildungskursen teilzunehmen oder Coachings in Anspruch zu nehmen, kann nicht vermieden werden, dass in der Zwischenzeit – und nicht nur bei der Kontrollgruppe – zusätzliche Variablen Einfluss auf die gemessenen Konzepte haben können. Zudem kann eine persönliche Reflexion und Weiterentwicklung (bei Führungskräften durchaus erwünscht) kaum umgangen werden. Dies ist gegebenenfalls bei der Erhebung, Auswertung und Interpretation der Daten zu berücksichtigen.

Theoretische Grundlagen zu den Studien II und III

Erklärungsmodell für Einflussfaktoren auf transformationales Führungsverhalten

"Bei historischen Ereignissen sind die 'grossen Männer' nur die Signatur, die dem Ereignis den Namen geben."
Leo N. Tolstoi

Organisatorische Einflussfaktoren auf transformationales Führungsverhalten. Für den Erfolg einer Unternehmung hat transformationale Führung ihre bestätigte Bedeutsamkeit (Felfe, 2006a; Judge & Piccolo, 2004). Sie wird auch als veränderungsorientierte Führung bezeichnet, da sie organisatorische Veränderungen in der – vom raschen Wandel geprägten – Wirtschaftswelt und der politischen Landschaft begleiten kann (Eisenbach, Watson & Pillai, 1999). In Veränderungsprozessen sind neue Handlungsweisen gefragt, die neu entwickelte Systeme implementieren, und dafür ist das Führungsverhalten von grosser Wichtigkeit. Kotter (1995, S. 62) hält fest: "Major renewal programs often start with just one or two people. In cases of successful transformation efforts, the leadership coalition grows and grows over time." Dadurch wird die Rolle der Führungskraft als Veränderungstreiber (Change Agent) betont (Bass & Riggio, 2006). Obwohl transformationale Führungskräfte als Veränderungstreiber bezeichnet werden und betont wird, wie wichtig ihre Rolle sei, Mitarbeitende durch zukunftsweisende und inspirierende Kommunikation trotz Unsicherheit zu erhöhten Leistungen zu motivieren (Nemanich & Keller, 2007), sind die meisten Studien zu transformationaler Führung in einem von Stabilität geprägten Umfeld geführt worden (Bass et al., 2003). In Veränderungssituationen wurden kaum Untersuchungen gemacht (Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008).

Es gibt nur einzelne Studien zu transformationaler Führung und der Einstellung gegenüber Veränderungen. Herold et al. (2008) bestätigen einen Zusammenhang von transformationaler Führung mit Bindung an die Veränderung (Change Commitment) bzw. das Commitment der Mitarbeitenden zu organisatorischen Veränderungen. Nemanich und Keller (2007) konnten einen Zusammenhang mit der Akzeptanz der Mitarbeitenden bei einer Fusion nachweisen. Die wenigen Befunde sind inkonsistent. Herrmann et al. (2012) erklären in ihrer aktuellen Studie diesen Umstand mit der Nichtberücksichtigung der wichtigen Kontextfaktoren in Veränderungssituationen. Zudem

wurde bei den wenigen Studien die Wirkung transformationalen Führungsverhaltens auf die Mitarbeitenden untersucht. Der Verfasserin dieser Arbeit ist zurzeit keine Studie bekannt, die Bezug zu den organisatorischen Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten der Führungskräfte nimmt.

Unternehmensveränderungsprozess (Change Management). In der Privatwirtschaft sind Unternehmungen vom ständigen Wandel geprägt. Woodward und Hendry (2004, S. 160) identifizierten bei einer Befragung von 198 Führungskräften die Auslöser für die Unternehmensveränderungen: (1) steigender Wettbewerb, (2) veränderte und neue Kundenbedürfnisse und Erwartungen, (3) technologische Entwicklungen, (4) Internationalisierung und Globalisierung, (5) erfolglose finanzielle Zielerreichung, (6) gesetzliche Regulierungen, (7) neuer Geschäftsführer, (8) neue Marktmittstreiter und (9) neue Eigentümer. Betrachtet man diese Auslöser, zeigt sich, dass sie die täglichen Herausforderungen von Unternehmungen darstellen. Forschung in diesem Fachgebiet hat eine grosse Praxisrelevanz. Zugleich beeinflussen eben diese Erkenntnisbedürfnisse der Unternehmungen auch die Art bzw. die Fragen der Forschung.

Übersicht über die Forschung von Unternehmensveränderungsprozessen. Herold et al. (2008) beschreiben die aktuelle Forschungslücke mit folgenden Worten "The effects of transformational leadership on the outcomes of specific change initiatives are not well understood. Conversely, organizational change studies have examined leader behaviors during specific change implementations yet have failed to link these to broader leadership theories." Die meisten Beiträge zum Thema Unternehmensveränderung finden sich in der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere in den Themenbereichen Personalwesen, Organisationsforschung und Management. Einen systematischen Überblick der Forschung zu Unternehmensveränderung seit 1990 liefert Stock-Homburg (2007). Die Schwerpunkte der in internationalen wissenschaftlichen Zeitschriften publizierten Arbeiten zu Unternehmensveränderungen sind die theoretische Erklärung (22 Arbeiten), die Entwicklung von Konzepten (84 Arbeiten) und empirischen Untersuchungen (137 Arbeiten) von Unternehmensveränderungen (Stock-Homburg, 2007, S. 797). Die Autorin fasst es treffend zusammen: "Das Erkenntnisziel dieser Arbeiten liegt zum einen in der Erklärung von Mechanismen, die Veränderungen in Unternehmungen zugrunde liegen. Zum zweiten werden Auswirkungen von Verän-

derungen diskutiert." (Stock-Homburg, 2007, S. 796). Theoretische Erkenntnisse werden in diesem Gebiet immer noch vernachlässigt.

Modell der organisatorischen Leistung und Veränderung

"Freude an der Arbeit lässt das Werk trefflich geraten."
Aristoteles

Ein Rahmenmodell, das die Einflussfaktoren auf das Verhalten und die Leistung der Mitglieder einer Organisation (Mitarbeitende und Führungskräfte) zusammenfasst und erklärt, ist das empirisch untersuchte, kausale Modell der organisatorischen Leistung und Veränderung von Burke und Litwin (1992), dargestellt in Abbildung 8. Es verdeutlicht, dass das Verhalten und die Leistung von internen und externen Faktoren beeinflusst sind, d.h. von Faktoren in der Organisation und im Umfeld. Die Einflussfaktoren sind (1) Umfeld, (2) Mission und Strategie, (3) Führung, (4) Organisationskultur, (5) Struktur, (6) Managementpraktiken, (7) Systeme, (8) Arbeitsklima, (9) Tätigkeit und individuelle Fähigkeiten, (10) individuelle Bedürfnisse und Werte, (11) Motivation sowie (12) individuelle und organisatorische Leistungserbringung. Unterschieden wird zwischen einem transformationalen und einem transaktionalen Organisationsprozess; die im Modell enthaltenen Elemente folgen einer hierarchischen Ordnung.

Transformationaler Prozess. Die transformationale Ebene bezieht sich auf die Veränderung an sich (Visionen entwickeln und kommunizieren, Ideen und Vorschläge einbringen) und steht im Zusammenhang mit der Führung. Die Elemente dieses Prozesses sind: Mission und Strategie, Führung und Organisations- bzw. Unternehmenskultur (Burke & Litwin, 1992).

Transaktionaler Prozess. Die transaktionalen Elemente beziehen sich auf die Umsetzung des Wandels (Probleme und Lösungen erkennen), stehen in Zusammenhang mit Managementpraktiken und werden von den alltäglichen, operativen Interaktionen in der Organisation beeinflusst. Die Elemente sind: Struktur, Managementpraktiken, Systeme, Arbeitsklima, Tätigkeit und individuelle Fähigkeiten, Motivation sowie individuelle Bedürfnisse und Werte (Burke & Litwin, 1992).

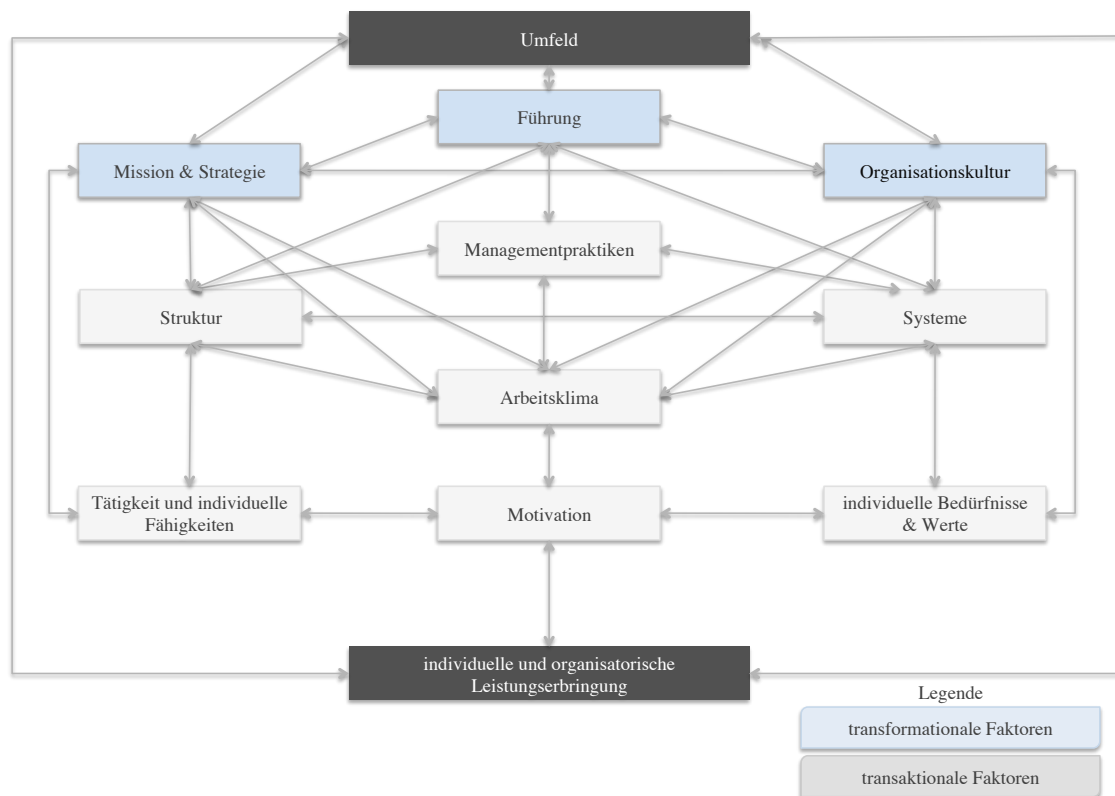


Abbildung 8. Modell der organisatorischen Leistung und Veränderung (eigene Darstellung in Anlehnung an Burke & Litwin, 1992)

Abschliessende Bemerkungen zum Modell. Die Beweggründe, ein Rahmen- bzw. Erklärungsmodell zu finden, fassen Burke und Litwin (1992, S. 523) folgendermassen zusammen: "The number of variables changing [organization change] at the same time, the magnitude of environmental change, and the frequent resistance of human systems create a whole confluence of processes that are extremely difficult to predict and almost impossible to control. Nevertheless, there are consistent patterns that exist – linkages among classes of events that have been demonstrated repeatedly in the research literature and can be seen in actual organizations. The enormous and pervasive impact of culture and beliefs – to the point where it causes organizations to do fundamentally unsound things from a business point of view – would be such an observed phenomenon." Die Absicht der Autoren ist, das von ihnen beschriebene, komplexe System in einer Struktur darzustellen, um die Prozesse, Zusammenhänge und Einflussfaktoren in Unternehmen zu erklären.

Forschungsfragen der Studie II und Studie III: Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft

"Alle Erziehung, ja alle geistige Beeinflussung beruht vornehmlich auf Bestärken und Schwächen.
Man kann niemanden zu etwas bringen, der nicht schon dunkel auf dem Wege dahin ist, und
niemanden von etwas abbringen, der nicht schon geneigt ist, sich ihm zu entfremden."
Christian Morgenstern

Forschungsinteresse. Transformationale Führungskräfte werden als Veränderungstreiber bezeichnet, da per Definition transformationale Führung optimal bei Veränderungen ist. Die täglichen Herausforderungen in Unternehmungen sind geprägt vom raschen Wandel, zunehmender Anpassungsgeschwindigkeit sowie hohen inhaltlichen Anforderungen und sind demzufolge der "ganz normale" Alltag, in dem sich Führungskräfte bewegen bzw. verhalten müssen. Hingegen gibt es kaum Belege für die Möglichkeit der Umsetzung dieses veränderungsorientierten Führungsverhaltens, weil Studien dazu fehlen. Zudem lag der Schwerpunkt der Forschung zur transformationalen Führung bisher auf deren Einfluss auf die organisatorische Leistung und die Wirkung auf die Mitarbeitenden, zumindest nach dem aktuellen Wissensstand der Verfasserin dieser Arbeit.

Allerdings erweist sich die Untersuchung der Einflussfaktoren bei der Umsetzung von (trainiertem) transformationalem Führungsverhalten in einem von Veränderungen geprägten Unternehmungsalltag als wichtig für das bessere Verständnis des transformationalen Führungsverhaltens in Forschung und Praxis.

Daraus ergibt sich für die Studien II und III die Herausforderung, sich Forschungsfragen zuzuwenden, für die wenige bis keine theoretischen Grundlagen und empirischen Untersuchungsergebnisse vorliegen, auf welche für die Gestaltung des Forschungsdesigns und Bestimmung der Methodik sowie die Interpretation von Ergebnissen Bezug genommen werden kann. Um erste Hypothesen bilden zu können, empfiehlt sich ein exploratives Verfahren, mit welchem das Forschungsfeld um diese relevanten Fragestellungen erweitert werden kann.

Fragestellungen der Studie II und Studie III. Im Unterschied zum bisherigen Forschungsschwerpunkt in der Literatur setzte sich die zweite und dritte Studie dieser Arbeit mit der Fragestellung auseinander, welche Einflussfaktoren das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft in der Unternehmung hindern bzw. fördern. Für

die Hypothesengewinnung wurden daher vor dem Hintergrund des Modells von Burke und Litwin (1992) Hauptkategorien von Einflussfaktoren bestimmt, welche sich auf die Leistungserbringung von Organisationsmitgliedern auswirken. Führungskräfte sind an dieser Stelle als Organisationsmitglieder zu verstehen, das transformationale Führungsverhalten ist als ihre Leistungserbringung aufzufassen.

Ziel der Studien. Ziel der zweiten Studie war es, Hypothesen in Bezug auf die Einflussfaktoren zu gewinnen, welche sich auf das Verhalten der Führungskraft (in einem von Veränderung geprägten Umfeld) auswirken, insbesondere auf das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft. Ziel der dritten Studie war es, die gewonnenen Hypothesen zu überprüfen. Die drei Hauptbereiche (I) Organisation und Veränderungen in der Organisation, (II) Arbeitstätigkeit und (III) Person der Führungskraft dienten als Ordnungssystem bzw. Gerüst, um die Untersuchung und deren Ergebnisse in einem ersten Schritt zu gliedern.

Wirkung der Forschung. Die Ergebnisse dieser Studien haben theoretische und praktische Implikationen. Die theoretischen Implikationen zeigen sich in einer Erweiterung der Forschung der transformationalen Führung mit Fragestellungen, welche die Realität von Organisationen mit einbezieht. Praktische Implikationen betreffen die Gestaltung von Trainings von transformationalem Führungsverhalten sowie die Gestaltung von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen in Unternehmungen.

"Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch immer geschwinder,
als jener, der ohne Ziel umherirrt."
Gotthold Ephraim Lessing

Studie I

Einführende Bemerkung: Die Verfasserin dieser Arbeit erachtet es als ihre Pflicht, diesen Abschnitt mit einer Erklärung zum "Versagen" dieser Studie zu beginnen, damit beim Leser während der Ausführungen nicht Erwartungen geweckt werden, die sich letztendlich nicht erfüllen lassen. Obwohl die Daten der Studie nicht wie geplant und beschrieben ausgewertet werden konnten, wird die aufwendige Studie dennoch beschrieben, da deren Planung, Durchführung, Prozedur, Methode sowie deren Inhalte trotz allem wertvoll und nutzbar sind. Diese Studie beinhaltet viele wertvolle Elemente, die sinnvollerweise durch weitere Forschungsprojekte aufgegriffen oder sogar wiederholt werden sollten.

Methode

Forschungsdesign. Die Wahl der Methode fiel auf eine quasiexperimentelle Feldstudie mit Kontrollgruppe und mit Pre- und zwei Posttest-Messungen (Bortz, 2005; Bortz & Döring, 2006), um das entworfene, theoretische Modell zu überprüfen. Eine Randomisierung der Versuchspersonen ist bei firmeninternen Führungsausbildungen schlecht möglich, da die Teilnahme an Führungstrainings durch andere Kriterien bestimmt wird und somit von den Verantwortlichen der Firmentrainings nicht unterstützt wird (Frese et al., 2003). Die Auswahl der Kontrollgruppe erfolgte nach den gleichen Kriterien wie bei der zu untersuchenden Gruppe. In der Unternehmenspraxis sind Führungstrainings als firmeninterne Kurse konzipiert, da einerseits die Inhalte firmenspezifisch aufgearbeitet, andererseits in diesen Seminaren firmeninterne Angelegenheiten (Strategie, Prozesse und Schwierigkeiten) behandelt und bearbeitet werden. Eine Durchmischung von Führungskräften aus unterschiedlichen Unternehmungen, insbesondere aus der gleichen Branche, ist daher kaum möglich. Aus diesen Gründen wurden die einzelnen Trainingsgruppen sowie die Kontrollgruppe jeweils nach Firma und Managementstufen eingeteilt und nicht randomisiert.

Die drei Messzeitpunkte verteilten sich folgendermassen: die erste Messung (Pretest-Messung) mit Messzeitpunkt T1 unmittelbar vor dem Treatment; Posttest-Messung T2 erfolgte drei Monate nach dem Treatment; die letzte und dritte Messung T3 ein Jahr danach, um Langzeiteffekte messbar zu machen. Der Vergleich der Daten soll Auf-

schluss über die Langzeitwirkung und Trainierbarkeit von transformationaler Führung geben, so, wie es von Judge et al. (2006) gefordert wird.

In Ergänzung dazu kam ein nicht-äquivalentes abhängiges Variablen Design zur Anwendung, wie in der Studie von Frese et al. (2003); vergleiche dazu das nicht-äquivalente abhängige Variablen Design (Cook & Campbell, 1979) oder die interne Referenzierungs-Strategie (Haccoun & Hamtiaux, 1994), siehe Frese et al. (2003). Mit der Absicht, die Störvariablen und den Hawthorne-Effekt zu kontrollieren, wurde die zusätzliche abhängige Variable *Aufgabenorientierung* als Kontrollvariable miterhoben.

Ablauf. Die Führungskräfte der Treatmentgruppe erhielten eine Einladung zu einer von der Geschäftsleitung initiierten Führungsausbildung (Managementtraining), die sie in ihrer Führungsfunktion unterstützen sollte. Die Befragung der Führungskräfte der Treatmentgruppe und ihrer direkt unterstellten Mitarbeitenden erklärte sich durch die Absicht, mit dem Training eine Optimierung des Führungsverhaltens zu erreichen. Die erhobenen Werte sollten ihnen dazu dienen, sich einerseits besser einschätzen zu können (Selbst- und Fremdbild) und um andererseits die Steigerung ihres Führungsverhaltens über die Zeit dokumentieren zu können (Informations-Mails und Einladungen an die Teilnehmenden der Studie und deren Mitarbeitende, Messzeitpunkt T1 bis T3 im Anhang A).

Die Kontrollgruppe, bestehend aus Führungskräften und deren direkt unterstellten Mitarbeitenden, wurde eingeladen, an einer Studie anlässlich einer Dissertation am Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftspsychologie der Universität Zürich zum Thema Führungsverhalten mitzuwirken, die von der Unternehmungsführung unterstützt wird (Informations-Mails im Anhang A).

Ablauf Gruppen- und Einzeltraining. Die Versuchspersonen der Treatmentgruppe nahmen an einem zweitägigen Gruppentraining teil. Zusätzlich erhielt jeder Teilnehmende ein individuelles Einzeltraining (Coaching) von je 2 Sitzungen à 60 Minuten im Abstand von 2 bis 3 Wochen.

Ziel des Gruppentrainings war es, den Teilnehmenden das Konzept der transformationalen Führung zu vermitteln und anhand verschiedener Übungen konkrete (transformationale Führungs-)Verhaltensweisen zu trainieren. Sie erhielten ihr persönliches Führungsprofil, das mit den für diese Studie erhobenen Daten zur transformationalen Führung errechnet worden war. Das Profil verglich die Selbst- und Fremdeinschätzung.

Die Fremdeinschätzung wurde durch die direkt unterstellten Mitarbeitenden gegeben (ein Beispiel dieser Führungsprofile findet sich im Anhang A). Auf Grundlage dieser Ergebnisse entwickelte jede Führungskraft für sich und den eigenen Verantwortungsbereich einen spezifischen Aktions- bzw. Umsetzungsplan für die folgenden Wochen und Monate (Kursbeschreibung im Anhang A. Ausführliches Vorgehen, Trainingsaufbau, Inhalte und Übungen können bei der Verfasserin dieser Arbeit eingesehen werden).

In den Einzelsitzungen bzw. Coachingstunden erhielt jeder Teilnehmende zunächst ein individuelles Feedback über seinen eigenen Führungsstil und Unterstützung bei der Umsetzung der Trainingsinhalte. Anschliessend wurden die Einhaltung und Anpassung der individuellen Handlungspläne thematisiert sowie weitere Umsetzungsvorschläge erarbeitet. So konnte auch auf Bedürfnisse und Problemstellungen jedes einzelnen Teilnehmenden eingegangen werden.

Die Kombination von Gruppentraining mit anschliessendem Einzeltraining wurde gewählt, weil die Trainingseffekte konventioneller Seminare im Normalfall nach wenigen Wochen kaum mehr wahrnehmbar sind. Somit sollte das angebotene Trainingsdesign im Gegensatz dazu einen kontinuierlichen Prozess sicherstellen, indem es die neuesten Forschungsergebnisse zur Transfersicherung mit einbezog (Geissler, 2011; Kauffeld, 2010).

Bemerkung zur Verfasserin dieser Arbeit und Trainerin. Zum besseren Verständnis und zur Einordnung gewisser Gegebenheiten dieser Studie sind an dieser Stelle einige Bemerkungen zur Verfasserin dieser Arbeit und Trainingsleiterin sinnvoll. Das Gruppen- und Einzeltraining wurde direkt durch die Verfasserin dieser Arbeit² durchgeführt. Dieser Umstand hat den Vorteil, dass diese Studie mit Führungskräften aus Unternehmen durchgeführt werden konnte.

² Seit Jahren arbeitet sie als selbstständige Trainerin, Beraterin und Coach in den Bereichen Führung, Organisations- und Personalentwicklung. Zudem war sie an einer Schweizer Fachhochschule Fachverantwortliche für den Bereich Leadership, auf Bachelor- und Masterstufe. Dies bringt eine gewisse Erfahrung mit, wie verhaltensorientierte Führungstrainings aufgebaut werden müssen und wie sie konkret durchgeführt werden. In dieser Kombination konnte die Verfasserin dieser Arbeit ein wissenschaftlich fundiertes und zugleich stark praxisorientiertes Training zur Optimierung des Führungsverhaltens aufbauen.

Messinstrumente

Die Daten wurden mit zwei unterschiedlichen, webbasierten Fragebogen (EFS Survey Unipark) erfasst: einem Fragebogen für die Teilnehmenden bzw. Führungskräfte und einem weiteren für die der Führungskraft unterstellten Mitarbeitenden. Bei der Fragebogenkonstruktion wurde darauf geachtet, welche Fragen der Selbst- und welche der Fremdbeurteilung dienten und ob sie sich auf die befragte Person direkt beziehen (Ich-Formulierung) oder auf die Führungskraft bzw. die unterstellten Mitarbeitenden. Auch wurden einige leichte Korrekturen für das bessere Sprachverständnis vorgenommen.

Die Fragebogen variierten zu den drei Messzeitpunkten T1, T2 und T3 um einige, unten beschriebene, zusätzliche Variablen. Im Folgenden werden die eingesetzten Messinstrumente aufgelistet (die drei Fragebogen der Führungskräfte der Zeitpunkte T1 bis T3 und die drei Fragebogen der ihnen unterstellten Mitarbeitenden der Zeitpunkte T1 bis T3 befinden sich im Anhang A).

Transformationale Führung wurde mit der überarbeiteten und ergänzten deutschen Version (Felfe & Goihl, 2002) des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5x Short) von Bass und Avolio (1995) gemessen. Der Fragebogen umfasst 36 Items zu transformationaler Führung und 9 Items zu Erfolgskriterien. Verwendet wurde eine Likert-Skala mit 5 Stufen (1 = nie, 5 = regelmässig, fast immer).

Berufs- bzw. arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit wurde mit der Short Occupational Self-Efficacy Scale gemessen, deutsche Version mit 6 Items (Rigotti, Schyns & Mohr, 2008). Zu Gunsten einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = sehr falsch, 5 = sehr richtig) wurde auf die 6-stufige Likert-Skala verzichtet.

Führungsbezogene Selbstwirksamkeit. In Anlehnung an die berufs- bzw. arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit von Rigotti et al. (2008) wurden die Items auf die Führungsaufgabe der Teilnehmenden bezogen. Ein Item lautet zum Beispiel: "*Schwierigkeiten mit Führungsthemen sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Führungsfähigkeiten verlassen kann.*" Insgesamt sind es 6 Items, die auf einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = sehr falsch, 5 = sehr richtig) beantwortet werden konnten.

Zielbindung. Um die Zielbindung zu messen, wurde im Fragebogen den Teilnehmenden die folgende, auf transformationale Führung bezogene Zieldefinition präsentiert:

"Mein Führungsstil wird folgenden Merkmalen entsprechen: Ich habe eine Idealvorstellung von der Zukunft meiner Organisation oder Unternehmung. Ich kommuniziere diese begeisternd und überzeugend. Ich bin integer, mache mir und den Mitarbeitenden nichts vor und tue selber das, was ich von anderen verlange. Ich führe inspirierend, habe Ideen, oft auch unkonventionelle, und bin offen für Denkanstöße von anderen. Ich führe individualisiert und kenne die Stärken und Schwächen meiner Mitarbeitenden gut. Ich weiss, was diese brauchen, um an ihrem Arbeitsort ihr Bestes zu geben."

Danach wurde die persönliche Haltung und Zielbindung in Bezug auf diese Zielvorgaben mit den 5 Items der Goal Commitment Scales (Hollenbeck, Klein, O'Leary & Wright, 1989; Klein, Wesson, Hollenbeck, Wright & DeShon, 2001) gemessen, die eine 5-stufige Likert-Skala (1 = starke Ablehnung, 5 = starke Zustimmung) aufwies.

Ergebnisorientierte Selbstreflexion. Zum Einsatz kam der Fragebogen zur ergebnisorientierten Problem- und Selbstreflexion (FePS) (Greif et al., 2006) mit 27 Items auf einer Likert-Skala mit 4 Stufen (1 = gar nicht, 4 = genau) und 3 Items mit Angaben zur aufgewendeten Zeit bei der Reflexion.

Kontrollvariable. Für die Messung der Aufgaben- bzw. Leistungsorientierung (Stogdill, 1963) wurden die 10 deutschen Items auf einer Likert-Skala mit 5 Stufen (1 = nie, 5 = immer) eingesetzt.

Zusätzliche Daten. Zum Messzeitpunkt T1 wurden im Fragebogen der Führungskräfte zudem folgende Daten erhoben: Geschlecht, Alter, Muttersprache und Deutschverständnis, Ausbildungsgrad, Funktion in der Unternehmung, Jahre der Firmenzugehörigkeit, Führungsverantwortung und Dauer der Führungsverantwortung, Anzahl unterstellte Mitarbeitende (Führungsspanne) sowie die Dauer der Unterstellung unter den eigenen Vorgesetzten. Im Fragebogen zum Messzeitpunkt T2 wurden die erwähnten zusätzlichen Variablen weggelassen und mit folgenden Items zum Training der transformationalen Führung ergänzt: fachliche Kompetenz der Trainingsleitung, "zwischenmenschliche Chemie" mit der Trainingsleitung und Vertrauen zur Trainingsleiterin.

Auch wurde gemessen, ob sich seit der letzten Befragung spezielle oder einschneidende Ereignisse und Veränderungen (Reorganisationen, Veränderungen im Mitarbeitendenbestand, führungsspezifische Aus- und Weiterbildung, Coaching) ergeben haben. Im Messzeitpunkt T3 wurde nur die Frage zu den speziellen Ereignissen gestellt.

Der Fragebogen der unterstellten Mitarbeitenden enthielt die Items zu transformationaler Führung und die Kontrollvariable Aufgaben- bzw. Leistungsorientierung. Ebenfalls enthalten waren die zusätzlich erhobenen Variablen Geschlecht, Alter, Muttersprache und Deutschverständnis, Ausbildungsgrad, Funktion in der Unternehmung, Jahre der Firmenzugehörigkeit, Führungsverantwortung, Anzahl unterstellte Mitarbeitende (Führungsspanne) sowie die Dauer der Unterstellung unter den eigenen Vorgesetzten. Zum Messzeitpunkt T2 wurden sie weggelassen, bei Messzeitpunkt T3 wieder erhoben.

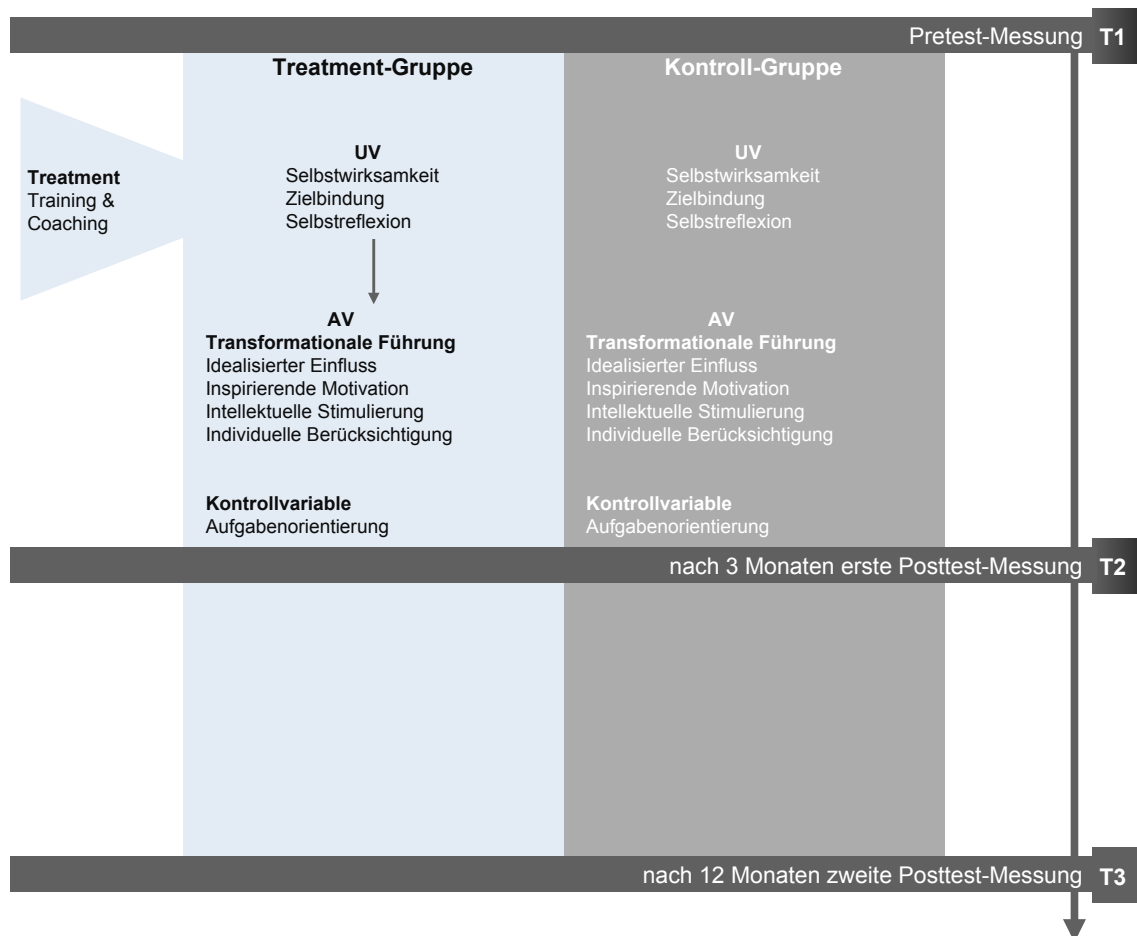


Abbildung 9. Zeitlicher Ablauf der Studie I (eigene Darstellung)

Stichprobe

Akquisition der Teilnehmenden & Untersuchungsgegenstand. Ausgewählt wurden Führungskräfte in der IT-Branche, weil sie in ihrer Position in einem dynamischen Umfeld agieren müssen. Diese Branche ist geprägt von raschem Wandel, Innovationsdruck, Wettbewerb und der kurzen Halbwertszeit von arbeitsrelevantem Wissen.

Geschäftsführer und Personalleiter von 18 Deutschschweizer IT-Firmen wurden gezielt kontaktiert (Kontakt-Mail inkl. Handout im Anhang A), um in einem weiteren Schritt durch ein persönliches Gespräch über 2 Stunden vor Ort Umfang und Vorgehen der Arbeit vorzustellen – mit 12 Firmen war ein solches Gespräch möglich. Die Reaktionen auf die Idee, das Konzept und das Vorgehen waren durchgängig positiv. Grundsätzlich fanden sich mehr Zustimmungen für die Teilnahme an der Treatmentgruppe als an der Kontrollgruppe, dies obwohl die Teilnahme an der Treatmentgruppe mit Kosten verbunden war (Seminarhotel, Seminarkosten und Abwesenheit der Führungskräfte über zwei Tage). Allen Firmen wurde ein kostenloser Workshop in Aussicht gestellt, in dem die Ergebnisse dieser Studie präsentiert werden und – moderiert durch die Verfasserin dieser Arbeit – über Führung und Führungskultur diskutiert werden kann. Hier war auch der Zeitpunkt geplant, die Führungskräfte im Sinn einer postexperimentellen Aufklärung über die Teilnahme an der Studie zu informieren. Es war von Anfang an Ziel dieser Studie, das Training in einem kommerziellen, firmenüblichen Kontext einzubetten, weil dies durch die Nähe zur Realität praxisnähere Aussagen zulässt (Frese et al., 2003).

Geäusserte Bedenken, an dieser Studie teilzunehmen, waren firmeninterner Natur. Entweder lagen die Prioritäten auf anderen Themen oder Führung und Leadership wurden als sensibles Thema gesehen, das zurzeit nicht angefasst werden sollte; es waren keine zusätzlichen Ressourcen vorhanden oder aber der Geschäftsleiter wurde kurzfristig entlassen.

Stichprobe. Die Stichprobe ($N = 36$) setzte sich aus Führungskräften der mittleren und oberen Führungsstufe zusammen, die mindestens eine Führungsspanne von 3 Mitarbeitenden aufwiesen. Die Zusammensetzung sah folgendermassen aus: Treatmentgruppe $n_{tr} = 34$, Kontrollgruppe $n_{ko} = 02$.

Insgesamt fanden 3 Treatments bzw. Gruppentrainings mit anschliessendem Einzeltraining statt. Die Gruppeneinteilung folgte den Bedürfnissen der Firmen. Alle Füh-

rungskräfte der gleichen Führungsstufe, der gleichen Firma oder Unternehmungseinheit nahmen an einem Führungstraining teil. Beim ersten Training waren 9 Teilnehmende anwesend, beim zweiten waren es 18 und beim dritten 7; insgesamt waren es 34 Teilnehmende.

Zum Messzeitpunkt T1 wurden insgesamt Daten von 36 Führungskräften und 164 unterstellten Mitarbeitenden erhoben, zum Messzeitpunkt T2 waren es 19 Führungskräfte und 59 Mitarbeitende und bei Messzeitpunkt T3 noch 7 Führungskräfte und 40 unterstellte Mitarbeitende.

Grund für die rückläufige Zahl der Teilnehmenden war einerseits die Schnelligkeit der IT-Branche, andererseits die Eigenheit der Mitarbeitenden dieser Branche. Fünf der teilnehmenden Führungskräfte erkannten nach dem Führungstraining ihre anderweitigen persönlichen Stärken und haben ihre Führungsverantwortung abgegeben, um wieder als Fachspezialisten zu arbeiten; eine Führungskraft wurde befördert; eine weitere hat eine in der Unternehmung neu geschaffene Aufgabe ohne Führungsverantwortung übernommen; eine Geschäftseinheit wurde ganz aufgelöst; eine Führungskraft hat nur einen Mitarbeitenden. Sieben Führungskräfte eines Trainings haben sich mit dem eigenen Vorgesetzten zerstritten, worauf dieser die Befragung der Messzeitpunkte T2 und T3 nicht mehr zulassen wollte. Beim Messzeitpunkt T3 konnten 11 Teilnehmende nicht mehr (offiziell) kontaktiert werden, da der Geschäftsleiter die Firma verlassen hatte. Die Befragung der Teilnehmenden war fester Bestandteil der Führungsausbildung (Coverstory) und konnte durch die neue Führung in der Unternehmung nicht mehr gerechtfertigt werden. Ähnlich verlief es bei der Kontrollgruppe. Nach der Messung T1 wurde der Geschäftsleiter ausgewechselt, was eine weitere Teilnahme der Führungskräfte dieser Firma ebenfalls verunmöglichte, da sich der neue Geschäftsführer gegen die Teilnahme an dieser Studie entschied.

Der so entstandene Stichprobenschwund führte zum frühzeitigen Abbruch der Studie I.

Statistische Methoden

Die Überprüfung des postulierten Modells war durch die frühzeitige Beendigung der Studie (vis major) verunmöglicht.

Ergebnisse

Bei dieser geringen Anzahl Teilnehmende sind keine aussagekräftigen Ergebnisse möglich, darum wird an dieser Stelle auf die Ausführung der Auswertungen verzichtet.

Diskussion

Forschungsinteresse & Ziel. Das Forschungsinteresse dieser Studie war die Untersuchung der Trainierbarkeit von transformationaler Führung. Ziel war, das entworfene Modell und die Hypothesen zu überprüfen. Dieses Ziel konnte mit der hier vorliegenden Studie nicht erreicht werden.

Bemerkungen zum "Versagen". Bei der Forschungsarbeit unter Einbezug eines konkreten Praxisumfeldes stellt dessen Unbeständigkeit eine grosse Herausforderung dar. Insbesondere die IT-Branche ist einer hohen Dynamik unterworfen. Ausgelöst durch die technologischen Entwicklungen entstehen rasch neue Geschäftsbereiche und bestehende werden bei ausbleibendem Erfolg ebenso rasch aufgelöst. Zusätzlich werden aufgrund neuer Anforderungen laufend Geschäftsbereiche zusammengeführt, vergrössert oder verkleinert. Die Überzeugung, nur mit einer hohen Veränderungsbereitschaft und raschen Reaktionsfähigkeit in diesem dynamischen Markt bestehen zu können, ist daher in der IT-Branche weit verbreitet. Hinzu kommt, dass sich IT-Führungspersonen oft zu ihrer Führungsaufgabe gedrängt sehen. Die für eine Führungsfunktion in Frage kommenden Mitarbeitenden lassen sich aufgrund des hohen Spezialisierungsgrads nur in den eigenen Reihen finden. Es sind oft sehr gut ausgebildete Fachspezialisten, die ihre Fähigkeiten und Neigungen vornehmlich im technischen Bereich haben und nicht unbedingt an organisatorischen Prozessen oder Menschenführung interessiert sind. Zu Führungskräften werden also erfolgreiche Spezialisten befördert, die ihre lieb gewordenen Arbeitsinhalte und Arbeitstätigkeiten infolge ihrer Beförderung durch Führungsaufgaben ersetzen müssen. Falls sich durch ein geeignetes Angebot die Möglichkeit ergibt, die Führungsfunktion wieder abzugeben, ist die Wahrscheinlichkeit daher gross, dass ein entsprechendes Angebot ohne grossen Widerstand angenommen wird. Die aufgeführten Gründe der rückläufigen Stichprobenzahl bestätigen diesen Sachverhalt. Um eine ausreichende Datenmenge für die Modell- und Hypothesenprüfung zu erhalten und eine Langzeitwirkung zu untersuchen, müsste in Betracht gezogen

werden, die Untersuchung bzw. Erhebung in einer Branche mit höherer Stabilität durchzuführen. Dazu würde sich möglicherweise die Baubranche anbieten. Zwar ist sie ebenfalls einem grossen Wettbewerbsdruck unterworfen, die Dynamik der technologischen Entwicklung ist jedoch weitaus geringer, was eine höhere innere Stabilität ermöglicht.

Stärken der Studie. Die in dieser Studie angewendete Forschungsmethode ist für weiterführende Untersuchungen empfehlenswert. Der Aufbau des Experiments mit der eingesetzten Prozedur ist für die Planung und Durchführung zwar sehr aufwendig, jedoch notwendig, um aussagekräftige Ergebnisse gewinnen zu können.

Die Befragung der direkt unterstellten Mitarbeitenden der Führungskräfte stellt eine zusätzliche methodische Stärke dar, da nicht nur eine Selbsteinschätzung des transformationalen Führungsverhaltens, sondern zusätzlich eine Fremdeinschätzung gewonnen werden kann.

Das für diese Studie spezifisch entwickelte transformationale Führungskräfte-Entwicklungsprogramm ist mit seinem Inhalt und seiner Methode des Gruppen- und Einzeltrainings ein weiterer Vorzug und für zukünftige Untersuchungen in diesem Forschungsfeld ebenfalls zu empfehlen.

Die Stichprobenauswahl ist für aussagekräftige Ergebnisse ebenso wichtig. Die in dieser Studie definierten Kriterien sind wohl überlegt und sinnvoll, wobei für die Untersuchung der Trainierbarkeit von transformationalem Führungsverhalten die Auswahl einer Branche mit einem stabileren Unternehmungsumfeld empfehlenswert ist.

Begrenzungen der Studie. Die wohl auffälligste Begrenzung ist der Mangel an auswertbaren Daten. Die Nicht-Erreichbarkeit der Teilnehmenden entzieht solch einer Studie die wissenschaftliche Basis, ist aber in der Führungspraxis durchaus üblich, insbesondere in der IT-Branche.

Überlegungen zu den Ergebnissen & weiterführende Untersuchungen. Die positiven Reaktionen aller Teilnehmenden (Geschäftsleitungen, Führungskräfte, unterstellte Mitarbeitende) und die hohe Bereitschaft, zu jedem Zeitpunkt die Fragebogen auszufüllen, in den Gruppen- und Einzeltrainings mitzuarbeiten sowie der engagierte Einsatz in den zahlreichen Gesprächen war bemerkenswert. Die Nichtteilnahme an den einzelnen Befragungszeitpunkten wurde persönlich und ausführlich begründet, was die posi-

tive Haltung gegenüber dem gesamten Untersuchungssetting in dieser inhaltlich intensiven Zeitspanne zusätzlich untermauert. Nach dem Abklingen der Frustration über diesen Umstand mit den mangelnden Resultaten drängte sich die Frage in den Vordergrund, was denn die Schwierigkeiten bzw. die Einflussfaktoren im Zusammenhang mit der Umsetzung von trainiertem transformationalem Führungsverhalten im Unternehmensalltag sind – in einem Umfeld, das geprägt ist von raschem Wandel, Anpassungsgeschwindigkeit und hohen inhaltlichen Anforderungen. Der Unmut führte also zu konkreten Fragestellungen und motivierte die zweite und dritte Studie, um diese Einflussfaktoren zu untersuchen.

Studie II

Methode

Forschungsdesign. Um die Forschungsfragen, die durch die erste Studie aufgeworfen wurden, zu untersuchen und um Hypothesen zu gewinnen bzw. bilden zu können in Bezug auf die Frage, welche Einflussfaktoren bei der Umsetzung von transformationalem Führungsverhalten eine Rolle spielen, wurde ein exploratives Verfahren gewählt. Mit den Teilnehmenden der ersten Studie wurde ein Leitfadeninterview bzw. halbstrukturiertes Interview (Bortz & Döring, 2006) durchgeführt. Die Hypothesenüberprüfung ist Gegenstand der dritten Studie.

Ablauf. Die Teilnehmenden der Treatmentgruppe der ersten Studie wurden direkt und persönlich per E-Mail-Nachricht (Anhang B) angefragt, ob sie an der Studie im Rahmen einer Dissertation am Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftspsychologie der Universität Zürich teilnehmen wollten. Bis zu diesem Zeitpunkt wussten sie nicht, dass das zuvor absolvierte Training zu transformationaler Führung ebenfalls Bestandteil der Doktorarbeit ist. In der E-Mail-Nachricht war ein Link zu einer Terminumfrage aufgeführt, wo sich die Teilnehmenden direkt für ein persönliches Interview eintragen konnten. Jedes Interview dauerte 60 bis 90 Minuten.

Messinstrumente

Halbstrukturiertes Interview. Der Interviewleitfaden (Anhang B) war wie folgt strukturiert: Der erste Teil war eine Einführung in das Thema Führungsverhalten und verfolgte das Ziel, bei den Teilnehmenden das Wissen über das Konzept der transformationalen Führung (kognitive Aspekte) in Erinnerung zu rufen und nachzufragen, ob sie dieses Führungsverhalten (Erfahrung) auch umgesetzt haben. Eingesetzt wurde eine Skala von 1 (nie) bis 5 (regelmässig, fast immer), mit der beantwortet werden konnte, wie oft dies gelungen ist.

Die folgenden drei befragten Themen waren (I) die Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation, (II) die Einflussfaktoren der Arbeitstätigkeit und (III) die Einflussfaktoren der Person und des privaten Umfelds. Die Teilnehmenden gaben eine Auflistung ihrer wahrgenommenen Einflussfaktoren, die sie

anschliessend in die Kategorien *fördernder*, *hemmender* oder *neutraler* Einfluss einteilen mussten. Jeder dieser Faktoren wurde zusätzlich nach der Stärke des Einflusses bewertet (1 = kein, 5 = sehr stark).

Im letzten Teil wurde eine Liste von vordefinierten Einflussfaktoren (zur Überprüfung der Kategorien bei der Auswertung) vorgelesen, welche die Teilnehmenden ebenfalls in die Kategorien fördernd, hemmend bzw. neutral einstufen, wobei sie zusätzlich die Stärke des Einflusses (1 = kein, 5 = sehr stark) beurteilten. Die befragten Personen konnten spezifisch zu jedem Abschnitt und insgesamt eigene, ergänzende Angaben machen.

Stichprobe

An der Studie haben 21 ($N = 21$) von den 34 Teilnehmenden der Treatmentgruppe der ersten Studie teilgenommen. Die sieben Teilnehmenden, die im Streit mit ihrem Vorgesetzten waren, standen unter dessen Druck; 4 Teilnehmende konnten es sich aus geschäftlichen Gründen zeitlich nicht einrichten; 2 Teilnehmende haben auf die Anfrage nicht reagiert. Die Stichprobe bestand aus 19 Männern und 2 Frauen.

Statistische Methoden

Die qualitative Auswertung der erfassten Interview-Antworten der Teilnehmenden erfolgte in mehreren Schritten (Anhang B). In einem ersten Schritt wurden Kategorien (Mayring, 2010) gebildet. Die aus den Interviews gewonnenen Kategorien wurden mit den im Interview zuletzt aufgelisteten Einflussfaktoren überprüft. Nach der Validierung der Kategorien durch zwei unabhängige Personen, Studenten des Lehrstuhls für Sozial- und Wirtschaftspsychologie der Universität Zürich, wurden aus den Kategorien Hypothesen gewonnen, die ebenfalls validiert wurden (Kategorien und Hypothesen im Anhang B). Die Formulierung der Items war Inhalt der dritten Studie. Die teilweise umfangreichen Gespräche während und nach den Interviews waren mit zahlreichen Kommentaren angereichert.

Ergebnisse

Allgemeiner Teil. Die ersten zwei Fragen der Einführung des Interviews, des Aktivierungsteils, wurden nicht ausgewertet. Die Antworten auf die Frage, wie häufig es den Versuchspersonen gelungen sei, Elemente des transformationalen Führungsverhaltens umzusetzen, sind in der Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1
Häufigkeit der erfolgreichen Umsetzung von Elementen des transformationalen Führungsverhaltens im beruflichen Alltag durch die Teilnehmenden

1 nie	2 selten	3 hin und wieder	4 oft	5 regelmässig fast immer	Mittelwert
1	3	3	8	6	3.7142

Anmerkung: $N = 21$

Dieses Ergebnis lässt darauf schliessen, dass die Befragten versucht haben, Elemente der transformationalen Führung in ihrem Führungsalltag umzusetzen, und es ihnen auch öfter und regelmässig gelungen ist. Dies ist insofern wichtig, weil der folgende Teil darauf zielt herauszufinden, welche Faktoren dieses Führungsverhalten fördern bzw. unterstützen, welche es hingegen hemmen. Die Teilnehmenden haben nach dem absolvierten Training die Absicht, zumindest Elemente davon in ihrer Führung umzusetzen. Unter Umständen muss dieses Ergebnis mit etwas Vorsicht betrachtet werden, nicht zuletzt deshalb, weil hier die soziale Erwünschtheit eine Rolle spielen könnte. Da die Verfasserin dieser Arbeit sowohl die Rolle der Interviewerin als auch diejenige der Trainingsleiterin zu transformationaler Führung eingenommen hat, ist davon auszugehen, dass dieser Effekt stattfindet.

Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation.

Bei den Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation lassen sich folgende Kategorien aus der inhaltlichen Analyse ableiten: (1) *Führungskultur in der Unternehmung*, (2) *Führung durch die Geschäftsleitung*, (3) *Führung durch direkten Vorgesetzten*, (4) *Organisationsstruktur der Unternehmung*, (5) *interne Führungsausbildung und Austausch mit Peers*, (6) *Teamgrösse und Teamkonstellation* sowie (7) zusätzliche Themen wie *Kundenanforderungen* und (8) *Konfrontation mit Konflikten*. Diese Faktoren können sich je nach Ausprägung sowohl fördernd als auch hemmend auswirken. In der Tabelle 2 findet sich eine Übersicht der gewonnenen Kategorien.

Tabelle 2

Auflistung der Kategorien der Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation

Führungskultur in der Unternehmung
Handlungsspielraum der Führungskraft
Informationsfluss, Kommunikationskultur
Feedbackkultur
Unterstützungskultur in der Unternehmung
Rollenverständnis der Führungskraft in der Unternehmung
Wertschätzung der Führungskraft in der Unternehmung
Führung durch die Geschäftsleitung
Vorgaben der Geschäftsleitung
Vorbildfunktion der Geschäftsleitung
Kommunikation der Geschäftsleitung
Führung durch direkten Vorgesetzten
Organisationsstruktur der Unternehmung
Organisationsstruktur
Finanzielle Vorgaben der Unternehmung
Führungsausbildung und Austausch mit Peers
Teamgrösse und Teamkonstellation
zusätzliche Themen wie
Kundenanforderungen
Konfrontation mit Konflikten

Anmerkung: $N = 21$

Einflussfaktoren der Arbeitstätigkeit. Die Einflussfaktoren, die sich bei der Arbeitstätigkeit herausgebildet haben, sind (1) *zeitliche Arbeitsbelastung* und *physische Präsenz* der Führungskraft, (2) *Tätigkeitsstruktur* und (3) die zur Verfügung stehenden *Hilfsmittel und Ressourcen* in der Unternehmung. Auch hier bestimmt die Ausprägung, ob sie sich fördernd oder hemmend auswirken. Tabelle 3 listet die Kategorien auf.

Tabelle 3

Auflistung der Kategorien der Einflussfaktoren der Arbeitstätigkeit

Zeitliche Arbeitsbelastung und physische Präsenz der Führungskraft
Tätigkeitsstruktur
Hilfsmittel und Ressourcen in der Unternehmung
Anmerkung: $N = 21$

Einflussfaktoren durch die Person und das private Umfeld der Führungskraft. Bei den persönlichen Einflussfaktoren der Führungskraft sind es (1) *privates Umfeld* der Führungskraft, (2) *Persönlichkeit, Erfahrungen* und *Motivation* der Führungskraft, (3) *Motive* der Führungskraft, (4) die *führungsspezifischen Merkmale und Fähigkeiten* sowie (5) die *ergebnisorientierte Reflexion*. Wie bei den vorangegangenen Einflussfaktoren ist die Ausprägung relevant für die Wahrnehmung des fördernden bzw. hemmenden Einflusses. Tabelle 4 fasst die Kategorien der Einflussfaktoren zusammen.

Tabelle 4

Auflistung der Kategorien der Einflussfaktoren durch die Person und das private Umfeld der Führungskraft

Privates Umfeld der Führungskraft
Persönlichkeit der Führungskraft
Erfahrungen der Führungskraft
Motivation der Führungskraft

Motive der Führungskraft

Führungsspezifische Merkmale und Fähigkeiten der Führungskraft
--

Ergebnisorientierte Reflexion der Führungskraft

Anmerkung: $N = 21$

Aus den gewonnenen Kategorien wurden die Hypothesen abgeleitet, die in der dritten Studie überprüft wurden. Tabelle 5 zeigt alle gebildeten Hypothesen über die aus den Interviews gewonnenen Einflussfaktoren, geordnet nach den Hauptthemen (I) Organisation und Veränderungen in der Organisation, (II) Arbeitstätigkeit und (III) Person und privates Umfeld der Führungskraft.

Tabelle 5

Auflistung der Hypothesen, strukturiert nach den 3 Hauptkategorien (I) Organisation & Veränderungen in der Organisation, (II) Arbeitstätigkeit und (III) Person & privates Umfeld der Führungskraft

I Organisation & Veränderungen in der Organisation	
H1.1	Die <i>Führungskultur in der Unternehmung</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H1.2	Der <i>Handlungsspielraum der Führungskraft</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H1.3	Der <i>Informationsfluss / die Kommunikationskultur in der Unternehmung</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H1.4	Die <i>Feedbackkultur in der Unternehmung</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H1.5	Die <i>Unterstützungskultur in der Unternehmung</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H1.6	Das <i>Rollenverständnis der Führungskräfte in der Unternehmung</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H1.7	Die <i>Wertschätzung der Führungskraft in der Unternehmung</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H2.1	Das <i>Führungsverhalten der Geschäftsleitung</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H2.2	Die <i>Vorgaben der Geschäftsleitung</i> beeinflussen das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H2.3	Die <i>Vorbildfunktion der Geschäftsleitung</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H2.4	Das <i>Kommunikationsverhalten der Geschäftsleitung</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H3	Das <i>Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H4.1	Die <i>Organisationsstruktur</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H4.2	Die <i>Struktur der Unternehmung</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H4.3	Die <i>finanziellen Zielvorgaben der Unternehmung</i> beeinflussen das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H5	Die <i>interne Führungsausbildung</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H6	Die <i>Teamkonstellation</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H7	Die <i>Kundenanforderungen</i> beeinflussen das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H8	Die <i>Konfrontation mit Konflikten</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.

II Arbeitstätigkeit

H9	Die <i>zeitliche Arbeitsbelastung der Führungskraft</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H10	Die <i>Tätigkeitsstruktur</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H11	Die <i>zur Verfügung stehenden Hilfsmittel in der Unternehmung</i> beeinflussen das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.

III Person & privates Umfeld der Führungskraft

H12	Das <i>private Umfeld der Führungskraft</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H13.1	Die <i>Persönlichkeit der Führungskraft</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H13.2	Die <i>gemachten Erfahrungen der Führungskraft</i> beeinflussen das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H13.3	Die <i>Motivation der Führungskraft</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H14	Die <i>Motive der Führungskraft</i> beeinflussen das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H15	Die <i>führungsspezifischen Merkmale und Fähigkeiten der Führungskraft</i> beeinflussen das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
H16	Die <i>ergebnisorientierte Reflexion der Führungskraft</i> beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.

Anmerkung: $N = 21$

Zusammenfassung. Die Auswertung der Interview-Antworten generierte insgesamt 29 Hypothesen bezüglich der möglichen Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten von Führungskräften. Bei (I) Organisation und Veränderungen in der Organisation sind es 19 Hypothesen, bei (II) Arbeitstätigkeit 3 Hypothesen und bei (III) Person und privates Umfeld der Führungskraft 7 Hypothesen.

Diskussion

Forschungsinteresse & Ziel. Das Interesse dieser Studie lag auf der Erforschung der Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft. Da sich bis dato die Forschungsbemühungen – gemäss Kenntnissen der Verfasserin dieser Arbeit – im Rahmen der transformationalen Führung hauptsächlich auf deren Wirksamkeit und Bedingungen konzentrierten, fiel die Wahl auf ein exploratives Verfahren, um die Hypothesenfindung als Ziel zu erreichen. Konkret steht die Frage im Mittelpunkt, welche Einflussfaktoren bei der Umsetzung des transformationalen Führungsverhaltens in einem von Veränderungen geprägten Umfeld entscheidend sind.

Erweitertes Forschungsfeld. Bei neuen Forschungsfragen fehlen, wie in dieser Studie, die theoretischen Grundlagen und verwertbaren Forschungsergebnisse vorangegangener Untersuchungen auf die sich ein Untersuchungsplan, die Forschungsmethodik, die Auswertungsergebnisse und deren Interpretation beziehen können. Das gewählte explorative Verfahren zur Hypothesenbildung lässt einen breiten Interpretationsspielraum zu. Darum werden hier die Ergebnisse beschrieben und mögliche Überlegungen dazu geäußert. Die Resultate dieser Studie sind als vorläufig zu betrachten. Weiterführende, vertiefende und klärende Untersuchungen sind notwendig, um aussagekräftige Angaben zur Erweiterung des Forschungsfeldes machen zu können. Das Modell der organisatorischen Leistung und Veränderung nach Burke und Litwin (1992) war für die erste Strukturierung der Interviewaussagen hilfreich.

Zielerreichung. Die Analyse der Interviewdaten ermöglichte die Formulierung von insgesamt 29 Hypothesen, bestehend aus 16 Haupthypothesen und 13 Unterhypothesen. In der subjektiven Wahrnehmung der Führungskräfte sind viele Faktoren für das eigene transformationale Führungsverhalten von Bedeutung.

Überlegungen zu den Ergebnissen. Die Verteilung der Hypothesen auf die drei Hauptthemen Organisation und Veränderungen in der Organisation, Arbeitstätigkeit sowie Person und privates Umfeld der Führungskraft zeigt, dass sich die Führungskräfte, zumindest in ihrer subjektiven Wahrnehmung, von zahlreichen organisatorischen Einflüssen (insgesamt 19 Hypothesen) beeinflusst fühlen. Dabei ist das Thema der

Führungskultur und des Führungsverhaltens der Geschäftsleitung dominierend. Die Führungskräfte setzen sich mit den Gegebenheiten der Organisation auseinander. Eine Erklärung für diese Auseinandersetzung könnte in der hierarchischen Einordnung und Funktion, die sie in der Unternehmung einnehmen, zu suchen sein. Führungskräfte bilden die Schnittstelle zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden. Sie transformieren und übermitteln Informationen und getroffene Entscheidungen der Geschäftsleitung zur Umsetzung an die Basis bzw. Ausführungsebene. Gleichzeitig sind sie Anlaufstelle für die Belange der Mitarbeitenden, seien diese geschäftlicher oder persönlicher Art. Diese sogenannte Sandwich-Position intensiviert die Auseinandersetzung mit diesen Themen. Die vielfältigen und hohen Anforderungen aufgrund der zahlreichen Interessengegensätze können zu einer Blockade führen und die Abhängigkeit von übergeordneten Entscheidungen zur Handlungsunfähigkeit der Führungskraft.

Die Arbeitstätigkeit scheint für die Führungskräfte in Bezug auf die transformationale Führung ein weniger zentrales Thema zu sein. Die Auswertung ergab 3 Hypothesen. Sie beziehen sich überwiegend auf die vorhandene Zeit bzw. die eigene zeitliche Arbeitsbelastung und die zur Verfügung stehenden Ressourcen bzw. Betriebsmittel in der Unternehmung. Unter Umständen ist eine wahrgenommene Knappheit dieser Ressourcen und der Druck, der dabei entsteht, ein Einflussfaktor. Eine Erklärung könnte sein, dass die Führungskräfte sich zu stark mit Schwierigkeiten, wie dem chronischen Zeitmangel oder der Abwesenheit geeigneter Führungshilfsmittel, auseinandersetzen müssen und somit weder die Zeit noch die nötige Gelassenheit haben, sich Führungsthemen und ihrem eigenen Führungsverhalten zuzuwenden. Ob ein schmales Zeitbudget eine Erklärung für nicht gelebtes transformationales Führungsverhalten sein kann, ist noch zu bestätigen. Ein Teilnehmender der Studie äusserte sich zu diesem Thema folgendermassen: "Es ist immer auch eine Frage der Prioritätensetzung und ob ich in der Lage bin, diese richtig zu setzen. Dann ist auch die Zeit kein Hinderungsgrund."

Die möglichen Einflussfaktoren, die Führungskräfte als Personen direkt betreffen oder durch das eigene private Umfeld geprägt werden, zeichnen sich durch Einflüsse des eigenen privaten Umfelds, die Eigenschaften und Merkmale der Führungskraft, seien es führungspezifische oder auch allgemeine, die eigenen gemachten Erfahrungen in Bezug auf Führung, die eigenen Antreiber bzw. Motive sowie die Reflexion über das eigene Führungsverhalten aus. Ob die eigene, subjektiv wahrgenommene Person mit ihren Ausprägungen und ihrer Erfahrung sowie Selbstreflexionsfähigkeit wirklich einen

Einfluss auf die transformationale Führung hat, wird sich bei der Hypothesenüberprüfung zeigen. Es ist nachvollziehbar, dass Führungskräfte, die zusätzlich darauf geschult wurden, sich mit ihrer Person und ihrem Verhalten intensiv auseinanderzusetzen,³ eine erhöhte Selbstaufmerksamkeit aufweisen.

Stärke der Studie. Das ausgewertete Datenmaterial hat durch die Praxisnähe eine starke Aussagekraft. Die Möglichkeit, Daten aus umfangreichen persönlichen Interviews mit Führungskräften der mittleren und oberen Führungsstufe sammeln und auswerten zu können, erhöht die Bedeutung dieser ersten Ergebnisse, da die Führungskräfte (Teilnehmende der Studie I) zusätzlich an einem Führungstraining zu transformationaler Führung teilgenommen haben.

Begrenzungen der Studie. Die Tatsache, dass die Interviews durch die Trainingsleiterin (Verfasserin dieser Arbeit) der Studie I durchgeführt wurden, ist eine Stärke und zugleich eine Schwachstelle dieser Studie. Eine Stärke deshalb, weil die Trainingsleiterin die Teilnehmenden gut kennt, weiss, wie das Gruppen- und Einzeltraining durchgeführt wurde, was die Gesprächsinhalte und Schwierigkeiten der Teilnehmenden waren. Die Schwäche liegt darin, dass bei den Interviews von sozialer Erwünschtheit ausgegangen werden kann. Bei zukünftigen, weiterführenden Untersuchungen könnte diesem Mangel entgegengewirkt werden, indem die Interviews durch eine neutrale Person per Band oder Video durchgeführt werden. Das Vorgehen ist gründlich zu planen. Viele Interviewte gaben als Bedingung für ihre Gesprächsbereitschaft das ausgeprägte Vertrauen gegenüber der interviewenden Person an sowie den Umstand, dass auf elektronische Aufzeichnungen verzichtet wurde.

Zusätzliche Bemerkungen. Die Gespräche mit den Interviewten und die ergänzenden Kommentare waren bemerkenswert. Auffallend war die intensive und tiefe Auseinandersetzung mit der eigenen Führungssituation und dem eigenen Führungsverhalten. Obwohl alle Teilnehmenden in zeitlicher Hinsicht gefordert waren und inhaltlich grossen Herausforderungen begegnen mussten (neuer Geschäftsführer, interne Reorganisation, neue Kundenprodukte), waren sie an der Studie sehr interessiert und haben

³ Im Training zu transformationaler Führung haben sie gelernt, wie eine ergebnisorientierte Selbstreflexion gemacht wird, und sie hatten die Aufgabe, schriftlich ein persönliches Führungshandbuch zu führen, in dem sie sich regelmässig mit aktuellen Führungssituationen auseinandersetzen mussten und Lösungen entwickeln sollten.

ohne Einschränkungen sehr motiviert am Interview teilgenommen. Keiner der Teilnehmenden hat es abzukürzen versucht, es wurden sogar eher noch weitere Führungsthemen angesprochen – eine wertvolle Erfahrung und ein beachtlicher Beitrag.

Weiterführende Untersuchungen. Die Überprüfung der in dieser Studie aufgestellten Hypothesen wird zeigen, ob es sich lediglich um eine subjektive Einschätzung handelt oder ob diese Einflussfaktoren tatsächlich das transformationale Führungsverhalten beeinflussen. Die Hypothesenprüfung erfolgt in der dritten Studie.

Schlussgedanke zur Studie. Die Feststellung, dass sich Mitarbeitende transformationale Führungskräfte wünschen, lässt die Vermutung zu, dass transformationale Führungskräfte (in ihrer Rolle als Mitarbeitende) selber transformational geführt werden möchten (Individualebene). Aufgrund der vorangegangenen Diskussion könnte diese Vermutung dahingehend erweitert werden, dass transformationale Führungskräfte (in ihrer Rolle als Führungskraft) eine transformationale Organisationskultur und eine transformationale Unternehmensleitung zu benötigen scheinen (Organisations-, Kultur- und Gruppenebene).

Studie III

Methode

Forschungsdesign & Vorgehen. Um die gewonnenen Hypothesen aus der zweiten Studie zu überprüfen, wurde ein anonymisierter, webbasierter Fragebogen (EFS Survey Unipark) entwickelt, der in Deutschschweizer Unternehmungen gestreut wurde (Anfrage-Mail mit Link zum Fragebogen im Anhang C). Teilnehmende wurden eingeladen, den Fragebogen auszufüllen, falls sie in der IT-Branche tätig sind und Führung zu ihrem beruflichen Alltag gehört. Die Bearbeitungszeit wurde auf 20 Minuten geschätzt. Der Fragebogen war einige Wochen online.

Messinstrumente

Der eingesetzte Fragebogen (Anhang C) enthielt die selbst entwickelten Items zu den Einflussfaktoren, Fragen zu transformationalem Führungsverhalten sowie arbeits- und führungsbezogener Selbstwirksamkeit.

Einflussfaktoren. Die in der zweiten Studie generierten Hypothesen wurden mit insgesamt 144 Items überprüft, die auf einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = nie, 5 = regelmässig, fast immer) beantwortet werden konnten. Die Items wurden im Fragebogen randomisiert (Rotation der Items). Für die Kategorien *Organisation & Veränderungen in der Organisation* waren es 80 Items, für die Kategorie *Arbeitstätigkeit* 23 Items und für *Person und privates Umfeld* der Führungskraft 41 Items.

Wie bereits in der ersten Studie kamen zusätzlich die nachfolgenden Instrumente zum Einsatz.

Transformationale Führung wurde mit der überarbeiteten und ergänzten deutschen Version (Felfe & Goihl, 2002) des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5x Short) von Bass und Avolio (1995) gemessen. Der Fragebogen umfasst 36 Items zu transformationaler Führung und 9 Items zu Erfolgskriterien. Verwendet wurde eine 5-stufige Likert-Skala (1 = nie, 5 = regelmässig, fast immer).

Berufs- bzw. arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit wurde mit der Short Occupational Self-Efficacy Scale gemessen, deutsche Version mit 6 Items (Rigotti et al., 2008). Zu Gunsten einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = sehr falsch, 5 = sehr richtig) wurde auf die 6-stufige Likert-Skala verzichtet.

Führungsbezogene Selbstwirksamkeit. In Anlehnung an die Berufs- bzw. arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit nach Rigotti et al. (2008) wurden die Items auf die Führungsaufgabe der Teilnehmenden bezogen. Ein Item lautet zum Beispiel: "*Schwierigkeiten mit Führungsthemen sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Führungsfähigkeiten verlassen kann.*" Insgesamt sind es 6 Items, die auf einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = sehr falsch, 5 = sehr richtig) beantwortet werden konnten.

Zusätzliche Daten. Zusätzlich wurden die Daten Geschlecht, Alter, Muttersprache und Deutschverständnis, Ausbildungsgrad, Funktion in der Unternehmung, Jahre der Firmenzugehörigkeit, Führungsverantwortung, Anzahl unterstellte Mitarbeitende (Führungsspanne), Dauer der Unterstellung unter den eigenen Vorgesetzten, Branchenzugehörigkeit sowie Anzahl Mitarbeitende in der Unternehmung erfasst.

Stichprobe

Stichprobenumfang. Der Fragebogen wurde von 124 Personen aufgerufen. Beendet und vollumfänglich ausgefüllt (ohne fehlende Werte) haben den Fragebogen 62 Führungskräfte ($N = 62$). Die Bearbeitungszeit betrug im Schnitt 23 Minuten 28 Sekunden. Die kürzeste Bearbeitungszeit war 13, die längste 49 Minuten, 66.1 Prozent benötigten maximal bis 25 Minuten.

Geschlecht und Alter. Von den 62 Führungskräften, die an der Studie teilgenommen haben, waren 58 Männer (93.5 Prozent) und 4 Frauen (6.5 Prozent). Die jüngste Führungskraft war 30, die älteste 58 Jahre alt. Das Durchschnittsalter betrug 44.6 Jahre, die Standardabweichung beträgt 5.65 Jahre. Die Altersverteilung folgt einer Normalverteilung. Der grösste Teil der Führungskräfte dieser Stichprobe sind Männer zwischen 35 und 50 Jahren. Der Frauenanteil ist tiefer als der Schweizer Durchschnitt von Frauen in Führungsfunktionen im Jahre 2000, der bei 15 Prozent lag (Bundesamt für Statistik, 2000). Dies entspricht jedoch der aktuellen Situation in der IT-Branche in der

Schweiz. Tabelle 6 zeigt die Häufigkeiten der Verteilung in den Alterskategorien der Stichprobe.

Tabelle 6
Häufigkeiten der Alterskategorien

Alterskategorien	Häufigkeit	Prozent	kumulierte Prozente
bis 30 Jahre	1	1.6	1.6
Von 31 bis 35 Jahre	3	4.8	6.4
Von 36 bis 40 Jahre	12	19.4	25.8
Von 41 bis 45 Jahre	17	27.4	53.2
Von 46 bis 50 Jahre	21	33.9	87.1
ab 51 Jahre	8	12.9	100.0
Gesamt	62	100.0	

Anmerkung: $N = 62$

Muttersprache und Sprachverständnis. Mit einer Ausnahme gaben alle Führungskräfte Deutsch als ihre Muttersprache an. Das Sprachverständnis war bei 61 sehr gut, bei einer Person gut. Sprachverständnisprobleme können bei dieser Stichprobe ausgeschlossen werden.

Ausbildungsniveau. In der Stichprobe hatten 62.9 Prozent einen Master FH bis hin zu einem Abschluss auf Doktoratsstufe. Die Stichprobe weist ein hohes Ausbildungsniveau auf. In der Tabelle 7 sind die Häufigkeiten des höchst erreichten Ausbildungsgrads aufgelistet.

Tabelle 7
Häufigkeiten des höchst erreichten Ausbildungsgrads

Ausbildungsgrad	Häufigkeit	Prozent	kumulierte Prozente
Berufslehre	1	1.6	1.6
Eidgenössischer Fachausweis	2	3.2	4.8
Eidgenössische Höhere Fachprüfung	2	3.2	8.1
Nachdiplomstudium	6	9.7	17.7
Bachelor FH	12	19.4	37.1
Master FH	17	27.4	64.5
Hochschulabschluss	17	27.4	91.9
Promotion	5	8.1	100.0
Gesamt	62	100.0	

Anmerkung: $N = 62$

Funktion. Nahezu ein Drittel (32.3 Prozent) der an der Studie teilgenommenen Führungskräfte nehmen zusätzlich eine Geschäftsleitungsfunktion ein. Dies entspricht nicht der Verteilung von Führungskräften in Unternehmungen (Pyramidenverteilung), jedoch der flachen Hierarchie in der IT-Branche. Tabelle 8 zeigt die Verteilung der Häufigkeiten der Stichprobe nach Funktionen in Unternehmungen.

Tabelle 8
Häufigkeiten der Funktionen der Führungskräfte

Funktion	Häufigkeit	Prozent	kumulierte Prozente
Teamleiter, Gruppenleiter	19	30.6	30.6
Abteilungsleiter	9	14.5	45.2
Bereichsleiter	9	14.5	59.7
Geschäftsleitung	20	32.3	91.9
CEO & Geschäftsleiter	5	8.1	100.0
Gesamt	62	100.0	

Anmerkung: $N = 62$

Firmenzugehörigkeit. Die Führungskräfte der Stichprobe waren zu 80.7 Prozent seit 3 Jahren und mehr in der jeweiligen Unternehmung tätig. 45.2 Prozent waren bereits 3 Jahre und mehr ihrem gleichen direkten Vorgesetzten unterstellt. Tabelle 9 gibt die Übersicht über die Dauer der Firmenzugehörigkeit.

Tabelle 9
Häufigkeiten der Dauer der Firmenzugehörigkeit

Dauer Firmenzugehörigkeit	Häufigkeit	Prozent	kumulierte Prozente
weniger als 6 Monate	4	6.5	6.5
1 bis 2 Jahre	8	12.9	19.4
3 bis 5 Jahre	14	22.6	41.9
mehr als 5 Jahre	36	58.1	100.0
Gesamt	62	100.0	

Anmerkung: $N = 62$

Branchen und Grösse der Unternehmung. Tabelle 10 zeigt, in welcher Branche die Führungskräfte tätig waren. IT-Funktionen sind heutzutage in jeder klein- und mittelgrossen Unternehmung zu finden. 29 Prozent hatten eine Führungsfunktion im Bereich Informatik in der IT-Branche selbst. Wird die IT-Branche mit der heute informatiklastigen Telekommunikationsbranche erweitert, waren es schon 50 Prozent. 66.1 Prozent waren in Grossunternehmungen, 21 Prozent in mittleren Unternehmungen tätig. Tabelle 11 gibt einen Überblick über die Unternehmungsgrösse, in der die Führungskräfte tätig waren. Diese Verteilung entspricht nicht der Verteilung der in der Schweiz tätigen Arbeitnehmer, die zu 66.6 Prozent in KMUs (kleine und mittlere Unternehmungen) und zu 33.4 Prozent in Grossunternehmungen tätig sind (Bundesamt für Statistik, 2008). Die Stichprobe zeigt umgekehrte Verhältnisse.

Tabelle 10
Häufigkeit der Verteilung in Bezug auf die Branche

Branche	Häufigkeit	Prozent	kumulierte Prozente
Bildung und Hochschulen	9	14.5	14.5
Finanzdienstleister: Banken und Versicherungen	12	19.4	33.9
Informatik	18	29.0	62.9
Telekommunikation	13	21.0	83.9
Diverse: Autohandel, Bau, Beratung, Energie, Immobilien, öffentliche Verwaltung, Pharmaindustrie, Retail & Produktion	10	16.1	100.0
Gesamt	62	100.0	

Anmerkung: $N = 62$

Tabelle 11
Häufigkeit der Verteilung der Unternehmungsgrösse

Grösse der Unternehmungen	Häufigkeit	Prozent	kumulierte Prozente
weniger als 10 Mitarbeitende	2	3.2	3.2
10 bis 49 Mitarbeitende	6	9.7	12.9
50 bis 249 Mitarbeitende	13	21.0	33.9
mehr als 250 Mitarbeitende	41	66.1	100.0
Gesamt	62	100.0	

Anmerkung: $N = 62$

Statistische Methoden

Vor der Überprüfung der Hypothesen wurde die Reliabilität der benutzten Skalen überprüft. Um die Hypothesen zu überprüfen, kam eine lineare, einfache Regression zur Anwendung.

Die relativ kleine Stichprobe birgt das methodische Problem, dass multivariate Modelle nicht sinnvoll anwendbar sind. Aus diesem Grund ist eine Faktorenanalyse für

die Dimensionen der transformationalen Führung sowie eine multiple Regression für die Überprüfung der Hypothesen nicht geeignet. Es wird davon abgeraten, faktorielle Strukturen an kleinen Stichproben ($N < 100$) abzubilden (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2011). Dort, wo es jedoch irgendwie machbar war, wurde eine multiple Regression gerechnet.

Ergebnisse

Vorbereitende Datenanalyse

Reliabilität der Messinstrumente und Überprüfung der Skalen. Um die interne Konsistenz bzw. die Reliabilität der in dieser Studie verwendeten Skalen zu überprüfen, wurde mit dem SPSS© Statistics 20.0.0 Cronbach Alpha berechnet.

Zuerst wurden die gebildeten Skalen der Einflussfaktoren (unabhängige Variablen) aus der zweiten Studie überprüft. Danach die abhängigen Variablen der transformationalen Führung und der Selbstwirksamkeit.

In Anbetracht der geringen Stichprobenzahl wurde in dieser Studie bei der Berechnung der Skalen restriktiv entschieden, welche Items und Skalen beibehalten werden.

Skalen der Einflussfaktoren. Die Skala aller Einflussfaktoren und die Skalen der Hauptkategorien (I) Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation, (II) die Einflussfaktoren der Arbeitstätigkeit und (III) die Einflussfaktoren der Person und des privaten Umfelds weisen Reliabilitätswerte von $\alpha = .78$ bis $\alpha = .96$ auf (Tabelle 12). Die hohen Werte sind aufgrund der hohen Itemzahlen der Hauptkategorien zu erwarten.

Tabelle 12

Cronbachs Alpha der verwendeten Skalen: Einflussfaktoren als unabhängige Variablen, nach Itemsbereinigung

Skala	Cronbachs Alpha	Anzahl Items
Alle Items aller Einflussfaktoren	.95	120 Items
I Organisation & Veränderungen	.96	72 Items
II Arbeitstätigkeit	.82	15 Items
III Person und privates Umfeld	.78	33 Items

Anmerkung: $N = 62$

Einflussfaktoren der Organisation und Veränderungen in der Organisation. Die Skalen haben nach der Bereinigung einiger Items Reliabilitätskoeffizienten von $\alpha = .67$ bis $\alpha = .93$, wobei nur die Skala *Finanzielle Zielvorgaben der Unternehmung* ein Cronbach Alpha unter .70 aufweist (Tabelle 13).

In der Skala *Feedbackkultur* (1.4) wurde ein Item (Ich erhalte als Führungskraft in meiner Unternehmung negative Feedbacks) weggelassen, damit verändert sich Cronbachs Alpha von .62 zu .75.

In der Skala *Vorgaben der Geschäftsleitung* (2.2) wurde ein Item (Die Geschäftsleitung in meiner Unternehmung gibt strikte Vorgaben) weggelassen, damit verändert sich Cronbachs Alpha von .66 zu .86.

In der Skala *Finanzielle Zielvorgaben der Unternehmung* (4.3) wurde ein Item (Ich habe als Führungskraft finanziellen Druck) weggelassen, damit verändert sich Cronbachs Alpha von .45 zu .67.

In der Skala *Teamkonstellation* (6) wurde ein Item (Ich habe eine räumliche Distanz zum Team, das ich führe) weggelassen, damit verändert sich Cronbachs Alpha von .21 zu .82.

In der Skala *Konfrontation mit Konflikten* (8) wurden vier Items (In dem Team, das ich führe, gibt es Interessen- und Zielkonflikte; In meiner Unternehmung gibt es Interessen- und Zielkonflikte; In dem Team, das ich führe, gibt es zwischenmenschliche Konflikte; In meiner Unternehmung gibt es zwischenmenschliche Konflikte) weggelassen, damit verändert sich Cronbachs Alpha von .54 zu .70.

Tabelle 13

Cronbachs Alpha der verwendeten Skalen: Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation als unabhängige Variablen, nach Itemsbereinigung

Skala	Cronbachs Alpha	Anzahl Items
1.1 Führungskultur	.92	22 Items
1.2 Handlungsspielraum der Führungskraft	.81	7 Items
1.3 Informationsfluss & Kommunikationskultur	.84	5 Items
1.4 Feedbackkultur	.75	3 Items
1.5 Unterstützungskultur	--	1 Item
1.6 Rollenverständnis	--	1 Item
1.7 Wertschätzung	.85	4 Items
2.1 Führung durch die Geschäftsleitung	.93	16 Items
2.2 Vorgaben der Geschäftsleitung	.86	5 Items
2.3 Vorbildfunktion der Geschäftsleitung	.83	5 Items
2.4 Kommunikationsverhalten	.72	5 Items
3 Führung durch direkten Vorgesetzten	.92	8 Items
4.1 Organisationsstruktur	.85	14 Items
4.2 Struktur	.78	9 Items
4.3 Finanzielle Zielvorgaben der Unternehmung	.67	4 Items
5 Führungsausbildung	.77	4 Items
6 Teamkonstellation	.82	2 Items
7 Kundenanforderungen	--	1 Item
8 Konfrontation mit Konflikten	.70	5 Items

Anmerkung: $N = 62$

Einflussfaktoren der Arbeitstätigkeit. Die Skalen haben eine Reliabilität von $\alpha = .77$ und $\alpha = .81$ (Tabelle 14).

Die Skala *Tätigkeitsstruktur* (10) mit 8 Items wurde wegen der ungenügenden Reliabilität bei der Hypothesenprüfung weggelassen.

Tabelle 14

Cronbachs Alpha der verwendeten Skalen: Einflussfaktoren der Arbeitstätigkeit als unabhängige Variablen, nach Itemsbereinigung

Skala	Cronbachs Alpha	Anzahl Items
9 Zeitliche Arbeitsbelastung	.81	11 Items
10 Tätigkeitsstruktur	.06	8 Items
11 Hilfsmittel & Ressourcen	.77	4 Items

Anmerkung: $N = 62$

Einflussfaktoren der Person und des privaten Umfelds. Die Skalen haben eine Reliabilität von $\alpha = .59$ und $\alpha = .72$ (Tabelle 15).

In der Skala *Privates Umfeld der Führungskraft* (12) wurde ein Item (Ich habe einen langen Arbeitsweg) weggelassen, damit verändert sich Cronbachs Alpha von .56 zu .72.

In der Skala *Motive* (14) wurde ein Item (Mir ist nicht klar, wie es mit meiner Arbeit weitergehen soll) weggelassen, damit verändert sich Cronbachs Alpha von .54 zu .61.

Die Skala *Führungsspezifische Merkmale und Fähigkeiten* (15) mit 6 Items wurde wegen ungenügender Reliabilität bei der Hypothesenprüfung weggelassen.

Tabelle 15

Cronbachs Alpha der verwendeten Skalen: Einflussfaktoren der Person und des privaten Umfelds als unabhängige Variablen, nach Itemsbereinigung

Skala	Cronbachs Alpha	Anzahl Items
12 Privates Umfeld der Führungskraft	.72	5 Items
13.1 Persönlichkeit der Führungskraft	.63	10 Items
13.2 Erfahrungen der Führungskraft	.59	4 Items
13.3 Motivation der Führungskraft	--	1 Item
14 Motive	.61	9 Items
15 Führungsspezifische Fähigkeiten	.47	6 Items
16 Ergebnisorientierte Reflexion	.73	4 Items

Anmerkung: N = 62

MLQ und Transformationale Führung. Die einzelnen Skalen des MLQ's haben Reliabilitätswerte von $\alpha = .12$ (*Laissez Faire*) bis $\alpha = .83$ (*Inspirierende Motivation*). Die von Felfe und Goihl (2002) weggelassenen drei Items der Skalen *Idealisierter Einfluss* (verhaltensbezogen), *Leistungsbezogene Belohnung* und *Laissez Faire* wurden in dieser Arbeit beibehalten, da sich das Cronbach Alpha nicht massgeblich verändert. Die Skala *Laissez Faire* ($\alpha = .12$) ist mit und ohne Item nicht reliabel. Die Skalen der transformationalen Führung haben alle insgesamt einen tieferen Reliabilitätskoeffizienten als bei Felfe und Goihl (2002), ausser die *Inspirierende Motivation*. Die Resultate der Skalen der transaktionalen Führung sind vergleichbar mit denjenigen von Felfe und Goihl (2002), sie sind ebenfalls knapp zufriedenstellend. Die Skalen der passiven Führung haben mit der Skala *Führung durch reaktives Eingreifen* ein zufriedenstellendes Resultat und ein ungentügendes mit der Skala *Laissez Faire*. Die übergeordnete Skala *Transformationale Führung* hat einen zufriedenstellenden Wert von .87, die Werte von *Transaktionaler* und *Passiver Führung* sind hingegen nicht zufriedenstellend. Die Gesamtskala des MLQ's mit 36 Items hat einen Reliabilitätskoeffizienten von $\alpha = .72$ (alle Reliabilitätskoeffizienten in Tabelle 16). Die Resultate legen nahe, dass es sinnvoll ist, mit der Skala *Transformationale Führung* (20 Items) mit einem Cronbach Alpha von .87 die Hypothesen zu überprüfen. Hinweise für die Verwendung der zusammen-

gefassten Gesamtskala der transformationalen Führung finden sich auch bei Judge und Piccolo (2004).

Tabelle 16

Cronbachs Alpha der verwendeten Skalen: Transformationale Führung als abhängige Variable

Führungsstil	Führungsverhalten	Cronbachs Alpha	Anzahl Items
Transformationale Führung	Idealisierter Einfluss	.67	8 Items
	- zugeschrieben	.70	4 Items
	- verhaltensbezogen	.41	4 Items
	Inspirierende Motivation	.83	4 Items
	Intellektuelle Stimulierung	.59	4 Items
	Individuelle Berücksichtigung	.41	4 Items
	Transformationale Führung	.87	20 Items
Transaktionale Führung	Leistungsbezogene Belohnung	.69	4 Items
	Führung durch aktive Kontrolle	.67	4 Items
	Transaktionale Führung	.65	8 Items
Passive Führung	Führung durch reaktives Eingreifen	.75	4 Items
	Laissez Faire	.12	4 Items
	Passive Führung	.45	8 Items
MLQ	Skala	.72	36 Items

Anmerkung: $N = 62$

Selbstwirksamkeit. Die Gesamtskala sowie die einzelnen Skalen der Selbstwirksamkeit haben eine sehr zufriedenstellende Reliabilität. *Berufsbezogene Selbstwirksamkeit* weist ein Cronbach Alpha von .84 auf. Die Skala *Führungsbezogene Selbstwirksamkeit*, mit den selbst entwickelten, von der *Berufsbezogenen Selbstwirksamkeit* abgeleiteten Items, hat einen Wert von .89 (Tabelle 17).

Tabelle 17

Cronbachs Alpha der verwendeten Skalen: Selbstwirksamkeit als abhängige Variablen

Skala	Cronbachs Alpha	Anzahl Items
Selbstwirksamkeit	.92	12 Items
Berufsbezogene Selbstwirksamkeit	.84	6 Items
Führungsbezogene Selbstwirksamkeit	.89	6 Items

Anmerkung: $N = 62$

Hypothesenprüfung

In einem ersten Schritt erfolgte die Hypothesenprüfung mittels linearer Regression in SPSS© Statistics 20.0.0.

Zwei Hypothesen (Hypothese H10 und H15) konnten nicht überprüft werden, da die Skalen zur Messung von *Tätigkeit* und *Führungsspezifischen Merkmalen und Fähigkeiten* nicht die nötigen Reliabilitäten aufwiesen.

Aufgeführt werden die zu überprüfenden Hypothesen aus der zweiten Studie und die Ergebnisse. Die Hypothesen H5 *Interne Führungsausbildung*, H7 *Kundenanforderungen* und H9 *Zeitliche Arbeitsbelastung der Führungskraft* konnten nicht bestätigt werden. Alle anderen Hypothesen wurden bestätigt. In Tabelle 18 sind die Regressionswerte und das Signifikanzniveau der einfachen, linearen Regression aufgelistet.

Tabelle 18
Regressionsanalyse

I Organisation & Veränderungen in der Organisation		R ²	β	P
H1.1	Führungskultur in der Unternehmung (alle)	.33	.57	.000
H1.2	Handlungsspielraum der Führungskraft	.17	.42	.001
H1.3	Informationsfluss / Kommunikationskultur	.16	.40	.001
H1.4	Feedbackkultur in der Unternehmung	.23	.48	.000
H1.5	Unterstützungskultur in der Unternehmung	.18	.42	.001
H1.6	Rollenverständnis der Führungskräfte	.10	.32	.012
H1.7	Wertschätzung der Führungskraft	.25	.50	.000
H2.1	Führungsverhalten der Geschäftsleitung (alle)	.23	.48	.000
H2.2	Vorgaben der Geschäftsleitung	.16	.40	.001
H2.3	Vorbildfunktion der Geschäftsleitung	.22	.47	.000
H2.4	Kommunikationsverhalten der Geschäftsleitung	.23	.48	.000
H3	Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten	.20	.45	.000
H4.1	Organisationsstruktur (alle)	.16	.40	.001
H4.2	Organisationsstruktur der Unternehmung	.13	.37	.003
H4.3	Finanzielle Zielvorgaben der Unternehmung	.09	.30	.018
H5	Interne Führungsausbildung	.05	.21	.095
H6	Teamkonstellation	.16	.40	.001
H7	Kundenanforderungen	.04	.19	.142
H8	Konfrontation mit Konflikten	.12	.35	.006
II Arbeitstätigkeit		R ²	B	P
H9	Zeitliche Arbeitsbelastung der Führungskraft	.00	.01	.96
H10	Tätigkeitsstruktur	Skala nicht reliabel		
H11	Hilfsmittel in der Unternehmung	.08	.28	.025
III Person & privates Umfeld der Führungskraft		R ²	B	P
H12	Privates Umfeld der Führungskraft	.13	.37	.003
H13.1	Persönlichkeit der Führungskraft	.28	.53	.000
H13.2	Erfahrungen der Führungskraft	.13	.36	.004
H13.3	Motivation der Führungskraft	.29	.54	.000
H14	Motive der Führungskraft	.15	.39	.002
H15	Führungsspezifische Merkmale / Fähigkeiten	Skala nicht reliabel		
H16	Ergebnisorientierte Reflexion der Führungskraft	.11	.33	.009

Anmerkung: N = 62, abhängige Variable Transformationale Führung.

R² = Regressionskoeffizient, β = standardisierter Regressionskoeffizient,

p = Signifikanzniveau.

Zusammenfassung. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es insgesamt 29 Hypothesen (16 Haupt- und 13 Unterhypothesen) zu überprüfen galt. Zwei der Hypothesen konnten nicht überprüft werden, weil die Reliabilität der entsprechenden Skalen ungenügend war, drei Hypothesen konnten nicht bestätigt werden. 24 Hypothesen wurden bestätigt. Dieses Resultat bestätigt 24 Einflussfaktoren auf die transformationale Führung.

Weiterführende Überlegungen und Berechnungen. Die geringe Stichprobenzahl lenkt die Auswertung zu einer einfachen, linearen Regression. Die Ergebnisse bestätigen fast alle Hypothesen, ausser diejenigen der Einflussfaktoren der *Internen Führungsausbildung*, der *Kundenanforderungen* sowie die der *Zeitlichen Arbeitsbelastung der Führungskraft*. Aus diesem Grund kommt in einzelnen Berechnungen, sofern sinnvoll, auch eine multiple Regression in SPSS© Statistics 20.0.0 zur Anwendung.

Multiple Regression. Das Modell mit allen Einflussfaktoren konnte nicht berechnet werden. Bei 27 Hypothesen bedeutet dies ein Verhältnis zwischen Fällen und Prädiktor von 3.3 zu 1. Idealerweise sind es 20 Fälle pro Prädiktor (Verhältnis 20:1), 5 Fälle sind das Minimum (Verhältnis 5:1). Angaben zu den Voraussetzungen finden sich auf Wikiversity (2012), weshalb die drei Hauptkategorien der Einflussfaktoren (I) Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation, (II) die Einflussfaktoren der Arbeitstätigkeit und (III) die Einflussfaktoren der Person und des privaten Umfelds berechnet wurden. Zudem wurde bei der Hypothese H1 *Führungskultur* in der Unternehmung mit den insgesamt 7 Unterhypothesen berechnet, welche dieser Unterhypothesen einen signifikanten Einfluss hat.

Die Ergebnisse zeigen ein etwas konkreteres Bild. Bei Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation bestätigen sich die Hypothesen H1 *Führungskultur* und H6 *Teamkonstellation*. In der Führungskultur sind es insbesondere die H1.7 *Wertschätzung* der Führungskraft und die H1.4 *Feedbackkultur* in der Unternehmung. In der Hauptkategorie Einflussfaktoren der Arbeitstätigkeit bestätigen sich die laut H11 zur Verfügung stehenden *Hilfsmittel und Ressourcen* in der Unternehmung. Bei der Hauptkategorie der Person und des privaten Umfelds sind es die zwei Hypothesen H13.3 *Motivation* und H13.1 *Persönlichkeit* der Führungskraft sowie die Hypothese H14 *Motive*. In den Tabellen 19 bis 22 sind die Regressionskoeffizienten

und das Signifikanzniveau der Berechnung der multiplen Regression aufgeführt, in der Abbildung 10 sind die Ergebnisse dargestellt.

Tabelle 19

Multiple Regression, Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation

	B	SE B	β	P
1. Schritt				
Konstante	2.59	.20		
Führungskultur	.40	.07	.57	.000
2. Schritt				
Konstante	2.24	.28		
Führungskultur	.35	.07	.50	.000
Teamkonstellation	.13	.05	.26	.015

Anmerkung: $N = 62$, abhängige Variable Transformationale Führung.
 B = unstandardisierter Regressionskoeffizient, $SE B$ = Standardfehler,
 β = standardisierter Regressionskoeffizient, p = Signifikanzniveau.

Tabelle 20

Multiple Regression, Einflussfaktoren der Arbeitstätigkeit

	B	SE B	β	p
1. Schritt				
Konstante	3.53	.19		
Hilfsmittel	.14	.06	.28	.025

Anmerkung: $N = 62$, abhängige Variable Transformationale Führung.
 B = unstandardisierter Regressionskoeffizient, $SE B$ = Standardfehler,
 β = standardisierter Regressionskoeffizient, p = Signifikanzniveau.

Tabelle 21

Multiple Regression, Einflussfaktoren der Person und des privaten Umfelds

	B	SE B	β	p
1. Schritt				
Konstante	2.44	.31		
Motivation der Führungskraft	.34	.07	.54	.000
2. Schritt				
Konstante	1.05	.45		
Motivation der Führungskraft	.26	.06	.42	.000
Persönlichkeit der Führungskraft	.43	.11	.40	.000
3. Schritt				
Konstante	.53	.47		
Motivation der Führungskraft	.26	.06	.42	.000
Persönlichkeit der Führungskraft	.35	.11	.33	.002
Motive	.24	.09	.25	.013

Anmerkung: $N = 62$, abhängige Variable Transformationale Führung. B = unstandardisierter Regressionskoeffizient, $SE B$ = Standardfehler, β = standardisierter Regressionskoeffizient, p = Signifikanzniveau.

Tabelle 22

Multiple Regression, Einflussfaktor Führungskultur in der Unternehmung

	B	SE B	β	p
1. Schritt				
Konstante	3.10	.20		
Wertschätzung	.24	.05	.50	.000
2. Schritt				
Konstante	2.75	.23		
Wertschätzung	.17	.06	.35	.004
Feedbackkultur	.17	.06	.32	.009

Anmerkung: $N = 62$, abhängige Variable Transformationale Führung. B = unstandardisierter Regressionskoeffizient, $SE B$ = Standardfehler, β = standardisierter Regressionskoeffizient, p = Signifikanzniveau.

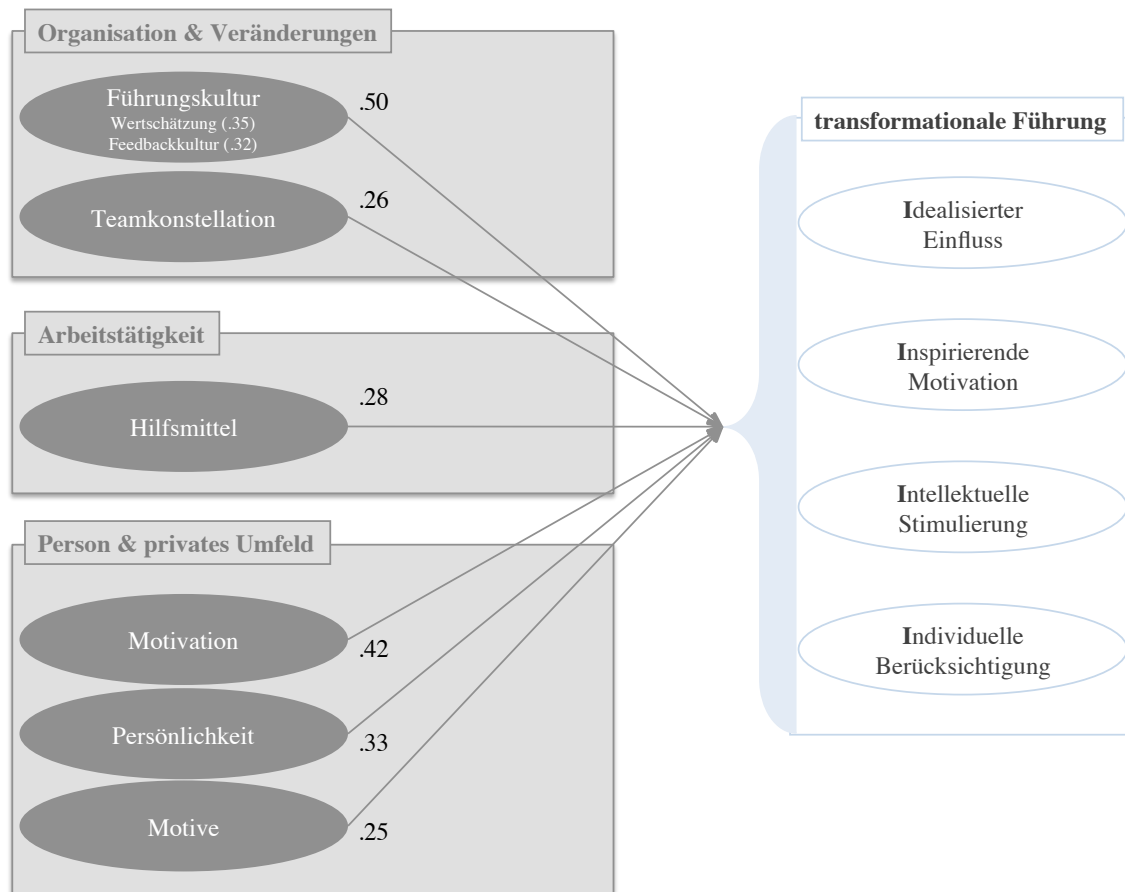


Abbildung 10. Ergebnisse der multiplen Regression, Einflussfaktoren auf transformationale Führung (eigene Darstellung)

Zusätzliche Ergebnisse

Die in dieser Studie betrachteten Faktoren haben auch einen Einfluss auf die Selbstwirksamkeit der Führungskräfte.

Selbstwirksamkeit. Die hier betrachtete Selbstwirksamkeit (arbeits- und führungsbezogen) wird von der *Führungskultur* in der Unternehmung, insbesondere von der *Wertschätzung*, der *Persönlichkeit* und den gemachten *Erfahrungen* der Führungskraft, signifikant beeinflusst (Tabelle 23 bis 25, Abbildung 11).

Tabelle 23

Multiple Regression, Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation

	B	SE B	β	p
1. Schritt				
Konstante	3.67	.44		
Führungskultur	.34	.13	.32	.011

Anmerkung: $N = 62$, abhängige Variable Selbstwirksamkeit.

B = unstandardisierter Regressionskoeffizient, $SE B$ = Standardfehler,

β = standardisierter Regressionskoeffizient, p = Signifikanzniveau.

Tabelle 24

Multiple Regression, Einflussfaktoren der Person und des privaten Umfelds

	B	SE B	β	p
1. Schritt				
Konstante	1.70	.73		
Persönlichkeit der Führungskraft	.78	.18	.49	.000
2. Schritt				
Konstante	1.19	.74		
Persönlichkeit der Führungskraft	.66	.18	.41	.001
Erfahrungen der Führungskraft	.24	.11	.25	.034

Anmerkung: $N = 62$, abhängige Variable Selbstwirksamkeit.

B = unstandardisierter Regressionskoeffizient, $SE B$ = Standardfehler,

β = standardisierter Regressionskoeffizient, p = Signifikanzniveau.

Tabelle 25

Multiple Regression, Einflussfaktor Führungskultur in der Unternehmung

	B	SE B	β	p
1. Schritt				
Konstante	3.82	.31		
Wertschätzung	.28	.08	.40	.001

Anmerkung: $N = 62$, abhängige Variable Selbstwirksamkeit.

B = unstandardisierter Regressionskoeffizient, $SE B$ = Standardfehler,

β = standardisierter Regressionskoeffizient, p = Signifikanzniveau.

Arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit. Die arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit wird ebenfalls von der *Führungskultur* in der Unternehmung, insbesondere von der *Wertschätzung* und der *Persönlichkeit* der Führungskraft, signifikant beeinflusst (Tabelle 26 bis 28, Abbildung 11).

Tabelle 26

Multiple Regression, Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation

	B	SE B	β	p
1. Schritt				
Konstante	3.85	.44		
Führungskultur	.31	.13	.30	.018

Anmerkung: $N = 62$, abhängige Variable Arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit.

B = unstandardisierter Regressionskoeffizient, $SE B$ = Standardfehler,

β = standardisierter Regressionskoeffizient, p = Signifikanzniveau.

Tabelle 27

Multiple Regression, Einflussfaktoren der Person und des privaten Umfelds

	B	SE B	β	p
1. Schritt				
Konstante	1.33	.68		
Persönlichkeit der Führungskraft	.89	.17	.56	.000

Anmerkung: $N = 62$, abhängige Variable Arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit.

B = unstandardisierter Regressionskoeffizient, $SE B$ = Standardfehler,

β = standardisierter Regressionskoeffizient, p = Signifikanzniveau.

Tabelle 28

Multiple Regression, Einflussfaktor Führungskultur in der Unternehmung

	B	SE B	β	p
1. Schritt				
Konstante	3.92	.31		
Wertschätzung	.28	.08	.39	.002

Anmerkung: $N = 62$, abhängige Variable Arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit.

B = unstandardisierter Regressionskoeffizient, $SE B$ = Standardfehler,

β = standardisierter Regressionskoeffizient, p = Signifikanzniveau.

Führungsbezogene Selbstwirksamkeit. Die führungsbezogene Selbstwirksamkeit wird von der *Teamgrösse und -konstellation*, der *Konfrontation mit Konflikten*, der *Erfahrung* und der *Persönlichkeit* der Führungskraft signifikant beeinflusst (Tabelle 29 bis 30, Abbildung 11).

Tabelle 29

Multiple Regression, Einflussfaktoren der Organisation und der Veränderungen in der Organisation

	B	SE B	β	p
1. Schritt				
Konstante	3.72	.42		
Teamkonstellation	.26	.10	.31	.013
2. Schritt				
Konstante	2.88	.54		
Teamkonstellation	.23	.10	.28	.020
Konfrontation mit Konflikten	.29	.13	.28	.023

Anmerkung: $N = 62$, abhängige Variable Führungsbezogene Selbstwirksamkeit.

B = unstandardisierter Regressionskoeffizient, $SE B$ = Standardfehler,

β = standardisierter Regressionskoeffizient, p = Signifikanzniveau.

Tabelle 30

Multiple Regression, Einflussfaktoren der Person und des privaten Umfelds

	B	SE B	β	p
1. Schritt				
Konstante	2.93	.54		
Erfahrungen der Führungskraft	.45	.13	.41	.001
2. Schritt				
Konstante	1.31	.88		
Erfahrungen der Führungskraft	.36	.13	.32	.009
Persönlichkeit der Führungskraft	.50	.22	.27	.026

Anmerkung: $N = 62$, abhängige Variable Führungsbezogene Selbstwirksamkeit.

B = unstandardisierter Regressionskoeffizient, $SE B$ = Standardfehler,

β = standardisierter Regressionskoeffizient, p = Signifikanzniveau.

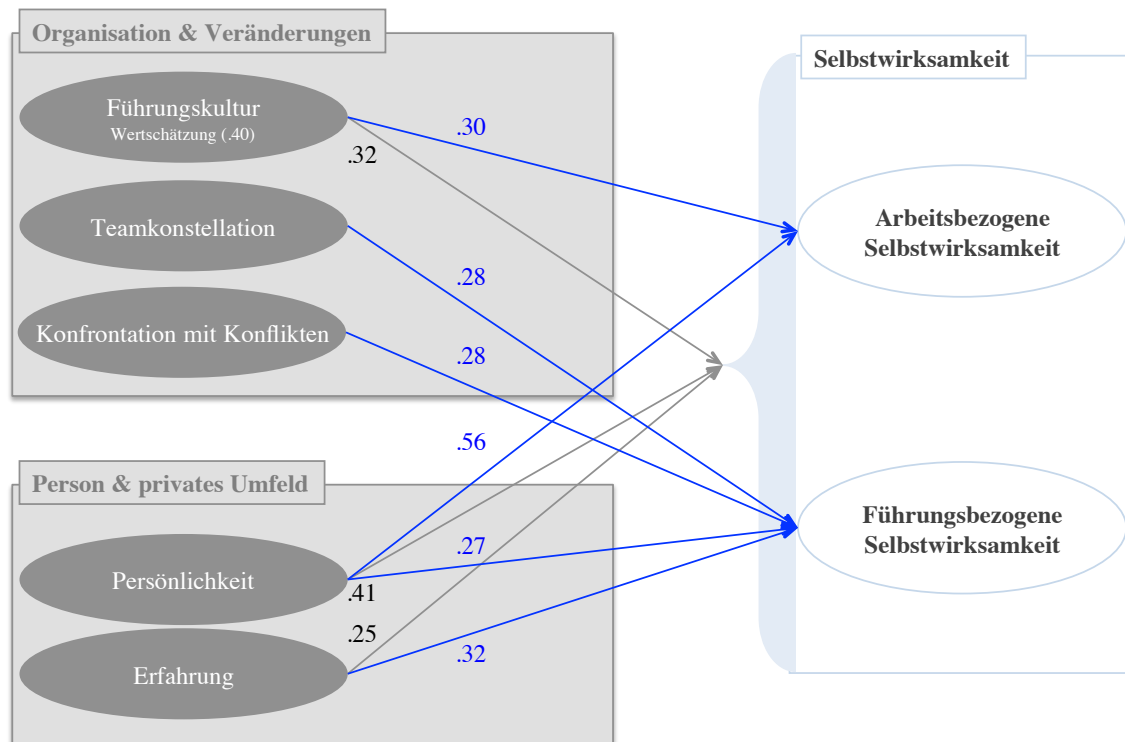


Abbildung 11. Ergebnisse der multiplen Regression, Einflussfaktoren auf Selbstwirksamkeit (eigene Darstellung)

Diskussion

Forschungsinteresse & Ziel. Wie in der vorangegangenen Studie II lag das Forschungsinteresse in der Untersuchung der Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten von Führungskräften. Die zu beantwortende Frage war: Welche Einflussfaktoren wirken sich auf das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft in einem von Veränderung geprägten Umfeld aus? Ziel dieser Studie war es, die gewonnenen Hypothesen der vorangegangenen Studie II einer Prüfung zu unterziehen.

Überlegungen zu den Ergebnissen. Die Ergebnisse dieser Studie belegen, dass Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten bestehen.

Bei den Einflussfaktoren in der Organisation und den Veränderungen in der Organisation zeigen die Ergebnisse, dass die Führungskultur in der Unternehmung einen Einfluss auf das transformationale Führungsverhalten der befragten Führungskräfte hat.

Die Selbstwirksamkeit, insbesondere die arbeitsbezogene, wird ebenfalls durch die Führungskultur beeinflusst. Entspricht die Führungskultur in der Unternehmung der Führungskraft, zeigt diese verstärkt transformationales Führungsverhalten. Die erfahrene bzw. erlebte Wertschätzung als Führungskraft und die damit verbundene Tätigkeit zeigen einen positiven Einfluss. Die transformationale Führung wird zudem von der Feedbackkultur in der Unternehmung beeinflusst. Entspricht die Feedbackkultur in der Unternehmung der Führungskraft und werden Feedbacks gegeben – insbesondere positive –, hat dies einen förderlichen Einfluss auf das gelebte transformationale Führungsverhalten. Transformationales Führungsverhalten und die führungsbezogene Selbstwirksamkeit werden positiv von der Teamgrösse und -konstellation geprägt. Die führungsbezogene Selbstwirksamkeit wird zusätzlich von der Konfrontation mit Konflikten im eigenen Team und in der Unternehmung beeinflusst, unabhängig davon, ob es sich um Interessen-, Ziel- oder zwischenmenschliche Konflikte handelt.

Der Kontext, in dem sich eine Führungskraft bewegt, hat daher seine Bedeutung für das transformationale Führungsverhalten. Zentral ist die Führungs- und Feedbackkultur und die damit verbundene, selbst erfahrene Wertschätzung als Führungskraft in der Unternehmung sowie die Konstellation und Grösse des eigenen Teams – folglich der "soziale Raum", in dem sich die Führungskraft in der Unternehmung bewegt.

Die Hypothese, dass das Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten einen Einfluss hat, konnte nicht bestätigt werden. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass die Führungskultur eine entscheidendere Rolle spielt als die Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung mit dem eigenen Vorgesetzten, weil sie übergeordnete Bedingung für das Führungsverhalten des Vorgesetzten ist. Dieser Aspekt ist weiter zu untersuchen, denn dies könnte darauf hinweisen, dass nicht nur Führungskompetenzen auf den unterschiedlichen Führungsstufen spezifisch definiert sein müssen, sondern auch die Führungs-Bedürfnisse auf den unterschiedlichen Führungsstufen voneinander abweichen. Diese Erkenntnisse sind für Theorie und Praxis gleichermassen bedeutend.

Faktoren in der Arbeitstätigkeit, die einen Einfluss auf transformationales Führungsverhalten haben, sind die in der Unternehmung vorhandenen Hilfsmittel und Ressourcen. Wenn ausreichend Hilfsmittel für die Führungstätigkeit, Ressourcen (Geld, Mitarbeitende etc.) und Arbeitsmittel (Projekttools, Techniken etc.) zur Verfügung stehen, ist das transformationale Führungsverhalten entsprechend.

Der in den Interviews der Studie II oft erwähnte Einflussfaktor der zeitlichen Arbeitsbelastung konnte hier nicht bestätigt werden, die nicht vorhandenen Betriebsmittel jedoch schon. Laut den Ergebnissen dieser Studie ist der Mangel an Zeit keine Erklärung für nicht gelebte transformationale Führung.

Bei den Einflussfaktoren der Person und des privaten Umfelds hat die Persönlichkeit der Führungskraft sowie deren Selbstwirksamkeit (arbeits- und führungsbezogene Selbstwirksamkeit) einen Einfluss auf das transformationale Führungsverhalten. Die Fähigkeit, Dinge anzusprechen, ein hohes Energieniveau zu haben und ein vielseitig interessierter und kommunikativer Mensch zu sein, die Dinge positiv zu sehen und Konflikte nicht zu vermeiden, beeinflussen diese Variablen positiv. Die in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen der Führungskraft mit Führung haben einen positiven Einfluss auf die Selbstwirksamkeit der Führungskraft, insbesondere auf die führungsbezogene Selbstwirksamkeit. Eine hohe Eigenmotivation und Motive der Führungskraft (Bedürfnis, auf gleicher Augenhöhe zu sprechen, Raum für die Führung zu nehmen und einzufordern, Leistung und Resultate zu beanspruchen, Selbstbehauptung) haben einen Einfluss auf das transformationale Führungsverhalten. Insgesamt stehen diese Variablen in einer positiven Beziehung zueinander.

Dass einzelne spezifische Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft ebenfalls Einfluss nehmen, wurde an anderer Stelle bereits festgestellt. Bono und Judge (2004) beschreiben in ihrer Metaanalyse einen Zusammenhang von Persönlichkeitsfaktoren und transformationaler Führung. Allerdings ist beim Vergleich der Ergebnisse ihrer Studie mit denjenigen der vorliegenden Vorsicht geboten, da hier der Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften untersucht wurde, die die Führungskräfte in der Studie II erwähnt hatten. Im Unterschied zur Metaanalyse kam kein standardisiertes Messinstrument zum Einsatz. Zumindest kann davon ausgegangen werden, dass es einige Merkmale gibt, die einen Einfluss haben.

Das Resultat, dass weder die interne Führungsausbildung noch die ergebnisorientierte Selbstreflexion einen Einfluss auf transformationales Führungsverhalten haben, ist nicht ganz einfach zu erklären. Insbesondere aus Sicht der Praxis wirft dies einige Fragen auf. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass sich die Befragung im Rahmen der vorliegenden Studie weder bei der internen Führungsausbildung noch bei der Reflexion

spezifisch auf transformationale Führung bezog. Hier könnten weiterführende Untersuchungen Aufschluss geben.

Die zusätzlichen Resultate der Einflussfaktoren auf die Selbstwirksamkeit der Führungskräfte, sei es die arbeits- oder auch die führungsbezogene Selbstwirksamkeit, weisen zusätzlich darauf hin, dass Kontextfaktoren bei der Betrachtung des Führungsverhaltens von Führungskräften in der Unternehmung bisher wenig Aufmerksamkeit und Bedeutung beigemessen wurde.

Begrenzungen der Studie. Der Stichprobenumfang ist auch in dieser Studie klein. Die Abbrüche des Online-Fragebogens erfolgten mehrheitlich bei der Bearbeitung des Fragebogenteils zum transformationalen Führungsverhalten, der am Ende des Fragebogens angeordnet war. Bei den Erklärungen zum Abbruch wurde zum einen angegeben, dass aufgrund eines aktuellen Arbeitsplatz- oder Tätigkeitswechsels keine Angaben gemacht werden könnten, zum anderen wurde das Argument vorgebracht, dass keine direkte Führung ausgeübt werde. Die Führungsverantwortung beschränke sich auf Projekte und nicht auf Mitarbeitende über einen längeren Zeitraum. In der IT-Branche sind viele Verantwortungsträger oft in der Rolle einer Projektleitung, zuständig für eine zeitlich und thematisch begrenzte Aufgabe, und weitaus seltener in der Rolle des Linienverantwortlichen als Führungskraft. Es bestätigen sich die in der Studie I beschriebenen Gegebenheiten der Mitarbeiterführung in der IT-Branche. Es gibt wenige Linienverantwortliche, mehr situative Projektführung und einen häufigeren Wechsel der Funktion. Dies zeigt sich auch in der Verteilung der Funktion in der Stichprobe, die nicht der klassischen Pyramidenverteilung entspricht. In der IT-Branche sind weniger Führungskräfte, die über einen längeren Zeitraum Führungsverantwortung innehaben, in den unteren und mittleren Führungsebenen zu finden. Um für das Führungsverhalten in diesem speziellen, vom ständigen und raschen Wandel geprägten IT-Umfeld aussagekräftigere Ergebnisse zu gewinnen, ist beim Stichprobenumfang nach Lösungen zu suchen, die es erlauben, geeignete statistische Methoden zur Anwendung zu bringen, beispielsweise in Form einer Erweiterung auf benachbarte Länder, in welchen eine ähnliche Unternehmungskultur gepflegt wird. Eine grössere Stichprobe ist gerade für die Untersuchung der Einflussfaktoren, wie in dieser Studie designt, wichtig, damit die Durchführung von multivariaten Analysen möglich ist. Zudem beinhaltet die niedrige Anzahl der Teilnehmenden und die Begrenzung auf die IT-Branche die Schwierigkeit bezüglich Generali-

sierbarkeit der erhaltenen Ergebnisse – die Befunde der vorliegenden Studie sind insgesamt als vorläufig anzusehen.

Zu vermeiden ist bei zukünftigen Studien zum transformationalen Führungsverhalten die Beschränkung auf eine Selbsteinschätzung der Führungskräfte. Die Einschätzung der Mitarbeitenden, im Sinn einer Fremdperspektive, ist trotz des methodischen Aufwands empfehlenswert.

Weiterführende Untersuchungen. Für die Erweiterung des Forschungsfelds mit den Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten hat die vorliegende Studie mit ihren ersten Ergebnissen einen wichtigen Grundstein gelegt und bereits einige wenige Antworten geben können. Diese Ergebnisse müssen zweifelsohne zuerst repliziert werden, um sie im Anschluss daran vertiefen und erweitern zu können. Forschung bezüglich der Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten von Führungskräften und der Miteinbezug der Organisationsebene ist wichtig, weil dies einerseits zum besseren Verständnis der entsprechenden Wirkmechanismen beiträgt, andererseits die Kontextvariablen berücksichtigt, die dieses Führungsverhalten zum Tragen bringen. Weiterführende Forschung auf diesem Gebiet kann der Theorie und Praxis einige Antworten mehr liefern.

Allgemeine Diskussion

"Selbst ein winziges Loch lässt grosse Schiffe sinken."
Aus China

Interesse am erweiterten Forschungsfeld. Der Fokus dieser Arbeit lag nicht auf den Auswirkungen der transformationalen Führung auf die Leistung und Zufriedenheit der direkt unterstellten Mitarbeitenden, sondern auf dem transformationalen Führungsverhalten von Führungskräften und dessen Einflussfaktoren selbst.

Im Vordergrund standen zum einen die Trainierbarkeit, Lehr- und Lernbarkeit von transformationalem Führungsverhalten sowie die Voraussetzungen in Form von Einflussfaktoren auf die Erlernbarkeit, insbesondere die Selbstwirksamkeit, Zielbindung und Selbstreflexion. Die Entwicklung der Trainingswirkung der transformationalen Führung über einen längeren Zeitraum war ebenfalls von Interesse.

Im Weiteren interessierte, welche Einflussfaktoren transformationales Führungsverhalten im Berufs- bzw. Führungsalltag beeinflussen. Damit stand die Frage im Zentrum, ob es Faktoren in der Organisation, in der Arbeitstätigkeit und/oder in der Person der Führungskraft und deren privatem Umfeld gibt, die Einfluss auf die Umsetzung von transformationalem Führungsverhalten haben, und wenn ja, welche dies sind.

Ziel dieser Arbeit war es, Erkenntnisse für Theorie und Praxis zu gewinnen. Dies beinhaltet Aussagen zum transformationalen Führungsverhalten und dessen Einflussfaktoren (Theorie), die der weiteren Forschung zugänglich werden. Dies lässt wiederum Schlussfolgerungen für die Gestaltung von angemessenen Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen, den Aufbau und die Entwicklung organisatorischer Rahmenbedingungen sowie für die konkrete Führungstätigkeit (Praxis) zu.

Anschliessend werden die Hauptresultate der drei Studien noch einmal kurz zusammengefasst, um daraus die Schlussfolgerungen für Theorie und Praxis zu ziehen.

Zusammenfassung der Hauptidegegebnisse. Studie I, eine quasiexperimentelle Feldstudie mit 36 Führungskräften aus der IT-Branche, ergab keine auswertbaren Daten. Bei Betrachtung des methodischen Vorgehens und des Aufbaus des Experiments ist jedoch anzumerken, dass weiterführende Untersuchungen, die einen gleichen methodischen Forschungsplan aufweisen, zu unterstützen sind. Die Arbeit an der Studie I und die da-

mit verbundenen Hindernisse haben weiterführende Forschungsfragen aufgeworfen, welche auf die fördernden bzw. hindernden Einflussfaktoren für die Umsetzung von transformationalem Führungsverhalten im Unternehmen gerichtet sind.

Aus dem explorativen Verfahren bzw. den halbstrukturierten Interviews der Studie II, mit 21 Teilnehmenden aus Studie I, resultierten insgesamt 29 Hypothesen bezüglich möglicher Einflussfaktoren auf das transformationale Führungsverhalten von Führungskräften. Führungskräfte fühlen sich, zumindest in ihrer subjektiven Wahrnehmung, von zahlreichen Faktoren beeinflusst. Die Hypothesen verteilten sich auf drei Hauptthemen: Organisation und Veränderungen in der Organisation, Arbeitstätigkeit sowie die Person und das private Umfeld der Führungskraft. Bei der Auswertung fanden sich 19 Einflussfaktoren in der Organisation. Die Teilnehmenden erwähnten viele Themen im Zusammenhang mit der Führungskultur in der Unternehmung und dem Führungsverhalten der Geschäftsleitung. Erwähnt wurden auch das Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten, die Organisationsstruktur, die Teamkonstellation, die interne Führungsausbildung sowie Kundenanforderungen und Konfrontation mit Konflikten. Die Arbeitstätigkeit beinhaltet 3 wahrgenommene Einflussfaktoren: die eigene zeitliche Arbeitsbelastung, die Tätigkeitsstruktur sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen bzw. Betriebsmittel in der Unternehmung. Die 7 Einflussfaktoren in der Person und im privaten Umfeld der Führungskraft sind das eigene private Umfeld, die Persönlichkeit, die gemachten Erfahrungen in Bezug auf Führung und die Motivation der Führungskraft sowie die eigenen Motive, die führungsspezifischen Merkmale und Fähigkeiten der Führungskraft sowie ihre Reflexionsfähigkeit. Fazit: Führungskräfte in Unternehmungen der IT-Branche fühlen sich durch zahlreiche Faktoren in ihrer transformationalen Führung beeinflusst.

Die Studie III überprüfte auf Basis der erhobenen Daten bei 62 Führungskräften der IT-Branche durch eine Online-Befragung 27 Hypothesen der aus Studie II gewonnenen 29 Hypothesen. Die einfache Regressionsanalyse bestätigte 24 Hypothesen, die multiple Regression bestätigte 8 Hypothesen. Die bestätigten Einflussfaktoren sind: Führungskultur in der Unternehmung, insbesondere mit der erlebten Wertschätzung als Führungskraft und der Feedbackkultur in der Unternehmung; die Konstellation und Grösse des eigenen Teams; zusätzlich die in der Unternehmung vorhandenen Hilfsmittel und Ressourcen sowie die Persönlichkeit, die Eigenmotivation und Motive der Führungskraft. Im Weiteren konnten Einflussfaktoren auf arbeits- und führungsbezogene Selbstwirksamkeit bestätigt werden. Fazit: Das transformationale Führungsverhalten

von Führungskräften in Unternehmungen der IT-Branche wird von einigen Einflussfaktoren der Organisation, der Arbeitstätigkeit und der Person der Führungskraft beeinflusst.

Schlussfolgerungen für die Theorie. Durch die fehlenden Ergebnisse der Studie I können keine spezifischen Aussagen bezüglich der Trainierbarkeit von transformationaler Führung gemacht werden. Die Aufarbeitung der theoretischen Grundlagen und des aktuellen Forschungsstandes zeigt jedoch, dass dies ein zentrales und relevantes Thema in der Erforschung von transformationalem Führungsverhalten ist. Sind die Bedingungen der Erlernbarkeit von transformationalem Führungsverhalten geklärt und die Einflussfaktoren für ein wirkungsvolles Trainingsprogramm erforscht, könnte sich eine Forschungslücke schliessen. Diese Arbeit kann mit dem eingesetzten methodischen Untersuchungsmodell und den methodisch-didaktischen Elementen des verwendeten transformationalen Führungskräfte-Entwicklungsprogramms einen wichtigen Beitrag dazu leisten, zumindest in der Planung, im Vorgehen und in der Umsetzung von Untersuchungen.

Durch die Studien II und III und die damit verbundenen Forschungsfragen hat sich das Forschungsfeld erweitert, um das Führungsverhalten von Führungskräften besser verstehen und nachvollziehen zu können. Die Tatsache, dass Führungskräfte die subjektive Wahrnehmung haben, dass zahlreiche Faktoren in der Organisation und im Unternehmungsumfeld einen Einfluss auf ihr transformationales Führungsverhalten haben (Studie II), sowie die Tatsache, dass einige dieser Einflussfaktoren sich bestätigen liessen (Studie III), lässt keinen Zweifel offen, dass weitere Untersuchungen notwendig sind, um die Wirkmechanismen auf das transformationale Führungsverhalten besser verstehen zu können, wobei nicht nur die Individualebene, sondern auch die Organisations- und Kulturebene mit einzubeziehen sind. Kontextfaktoren wurde bei der Betrachtung des transformationalen Führungsverhaltens von Führungskräften in Unternehmungen bis anhin wenig Aufmerksamkeit und Bedeutung beigemessen. Diese zwei Studien leisten einen ersten, aber wichtigen Beitrag und legen den Grundstein für weitere Untersuchungen. Es bedarf zweifellos weiterer Klärung, der Replikation und Erweiterung der Ergebnisse, um weiterführende und aussagekräftigere Erkenntnisse gewinnen zu können.

Schlussfolgerungen für die Praxis. Durch die Ergebnisse dieser Arbeit können keine Aussagen bezüglich der Gestaltung von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen gemacht werden. Dennoch ergeben sich wichtige Erkenntnisse für die Organisations- und Personalentwicklung. Personalentwicklungsmassnahmen verursachen den Unternehmungen Kosten, die intern schwer zu begründen sind, da die Wirkung bzw. die Rendite schwer messbar ist. Dies ergibt sich durch den Umstand, dass direkte finanzielle Aufwände verursacht werden, die sich aber mit der verzögerten Wirkung in Form von effektiverer und effizienterer Arbeitsleistung sowie der höheren Zufriedenheit bei Mitarbeitenden und Kunden nur schwer messen und vergleichen lassen. Deshalb ist einerseits bei der Auswahl und der Bestimmung des Teilnehmerkreises von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen darauf zu achten, dass diese länger in ihrer Funktion bleiben und andererseits die organisatorischen Rahmenbedingungen gegeben sind, die die Umsetzung des gelernten und trainierten transformationalen Führungsverhaltens überhaupt ermöglichen bzw. begünstigen.

Die Führungskultur in der Unternehmung spielt laut dieser Arbeit eine massgebliche Rolle für das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft. Dieser Einfluss wirkt sich speziell durch die Feedbackkultur aus. Wichtig ist, dass Feedbacks gegeben werden und dass zudem die Führungskraft positive Feedbacks erhält. Zusätzlich benötigt sie Wertschätzung in ihrer Rolle als Führungskraft für die erbrachten Leistungen. Positives Feedback ist das geeignete Instrument, um diese Wertschätzung der Führungskraft entgegenzubringen. Negativ wirkt sich aus, wenn die Führungskraft übergangen wird.

Führungskräfte sollten die Grösse und Konstellation des eigenen Teams mitgestalten können, denn dies hat einen direkten Einfluss darauf, ob ein transformationaler Führungsstil angewendet wird.

Zudem sollten in Unternehmungen Hilfsmittel zur Verfügung stehen, welche die Führungskraft im Rahmen ihrer Führungstätigkeit unterstützen. Dies kann erreicht werden, indem Führungskräfte Vorschläge für geeignete Werkzeuge vorbringen und/oder diese sogar in Zusammenarbeit mit der internen Fachstelle, meist der Personalabteilung, entwickeln können. Führungskräfte sollten auch nicht fortwährend mit Ressourcenknappheit, wie Mangel an Geld und Mitarbeitenden oder fehlenden Arbeitsmitteln, kämpfen müssen, denn dies wirkt sich nicht fördernd auf ihr transformationales Führungsverhalten aus.

Es gibt auch Faktoren, die bei der Führungskraft selbst gefördert werden können. Eine hohe Eigenmotivation der Führungskraft zeigt sich als fördernder Faktor bei der Umsetzung von transformationalem Führungsverhalten. Auch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und persönliche Motive können einen positiven Einfluss haben. Ein ergänzendes Angebot von Entwicklungsseminaren, welche die persönlichen Stärken der Führungskraft fördern, unterstützt zusätzlich das Umsetzen von transformationaler Führung in Unternehmen. Zu empfehlen sind Seminare mit den Themeninhalten Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikationsfähigkeit, Umgang mit Konflikten, Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit sowie Umgang mit Zeit und Energie.

Abschliessende Bemerkung. Führungskräfte können gelerntes oder schon angeeignetes transformationales Führungsverhalten umsetzen, wenn die für sie notwendigen Rahmenbedingungen gegeben sind. Eine Unternehmung, die transformationale Führung von ihren Führungskräften einfordert, sollte gleichzeitig eine Führungskultur entwickeln, die der transformationalen Führung mit ihren vier zentralen Dimensionen in Form der vier I's entspricht. Die Führungskultur nimmt Vorbildfunktion ein, damit Vertrauen und Respekt entgegengebracht werden kann. Die Glaubwürdigkeit entsteht, indem hohe Leistungen eingefordert aber auch zurückgegeben werden (Idealisierter Einfluss). Die Führungskultur bietet Raum für Begeisterungsfähigkeit, sie ist motivierend, visionär ausgerichtet und vermittelt Zuversicht (Inspirierende Motivation). Unabhängiges und innovatives Denken und Verhalten wird durch die Führungskultur zugelassen und gefördert (Intellektuelle Stimulierung). Sie bietet der Persönlichkeit der Führungskraft mit ihren individuellen Fähigkeiten den erforderlichen Entfaltungsraum (Individuelle Berücksichtigung) – dies das Fazit aus der Auseinandersetzung mit dieser Arbeit.

Literaturverzeichnis

- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 1-27.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development; Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Evaluate the impact of transformational leadership training at individual, group, organizational and community levels*. Binghamton, NY: Kellogg Foundation, Binghamton University.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 13., überarb. Auflage. Berlin: Springer-Lehrbuch.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action. A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Stanford: W.H. Freeman.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical Report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler (6., vollst. überarb. und aktual. Aufl.)*. Heidelberg: Springer.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (4., überarb. Aufl.)*. Berlin: Springer.
- Brown, Jones, E., & Leigh, T. W. (2005). The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 972-979.
- Brown, & May, D. (2012). The efficacy of transformational leadership training. *Journal of Management Development*, 31(6), 520-536.
- Bundesamt für Statistik. (2000). *Erwerbsarbeit und Beruf. Frauen in Führungspositionen. Stand der Daten 01.10.2012*. BFS Retrieved from www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/thematische_karten/gleichstellungsatlas/erwerbsarbeit_und_beruf/fuehrungspositionen.html.
- Bundesamt für Statistik. (2008). *Eidgenössische Betriebszählung 2008. Stand der Daten 02.06.2010*. BFS Retrieved from www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/01/groesse.html.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Burns, J. M. (1979). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1963). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research on Teaching*. Chicago: Rand McNally; N. L. Gage.
- Campion, M. A., & Lord, R. G. (1982). A control-systems conceptualization of the goal-setting and changing process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(2), 265-287.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97(1), 19-35.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York, NY US: Cambridge University Press.

- Cavanagh, M. (2006). Coaching from a systemic perspective: A complex adaptive conversation. In D. R. Stober & A. M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (pp. 313-354). New York: Wiley & Sons.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and Analysis for Field Settings*. Chicago: Rand McNally.
- Dörner, D. (1976). *Problemlösen als Informationsverarbeitung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B.J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (pp. 35-66). Amsterdam: JAI.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No.4, 735-744.
- Earley, P. C., Northcraft, G. B., Lee, C., & Lituchy, T. R. (1990). Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*, 33(1), 87-105.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-88.
- Felfe, J. (2005). *Charisma, transformationale Führung und Commitment, Kapitel 1, 2, 4*. Köln: Kölner Studien Verlag.
- Felfe, J. (2006a). Transformationale und charismatische Führung. Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(4), 163-176.
- Felfe, J. (2006b). Validierung einer deutschen Version des "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ Form 5x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(2), 61-78.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung (Bd. 20)*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J., & Goihl, K. (2002). Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ). In I. A. Glöckner-Rist. (Ed.), *ZUMA Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 5.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

- Frankfurter Allgemeine online FAZ NET. (2012). Mitarbeiter-Motivation. Jedem vierten ist alles egal. Stand 22. März 2012, from <http://www.faz.net/-gyl-6yme4>
- Frese, M., Beime, S., & Schoenborn, S. (2003). Actiontraining for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56(3), 671-698.
- Gallup. (2011). EMPLOYEE ENGAGEMENT. Stand der Daten: tägliche Aktualisierung, from <http://www.gallup.com/strategicconsulting/employeeengagement.aspx?ref=f>
- Geissler, H. (2011). Coaching meets Training – zur Lösung des Transferproblems. In R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Eds.), *Coaching entwickeln* (pp. 123-134): Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gist, M. E., & Mitchell, R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Grant, A. M. (2006). An integrative goal-focused approach to executive coaching. In D. R. Stober & A. M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (pp. 153-192). New York: John Wiley & Sons.
- Grant, A. M. (2007). *Workplace, executive and life coaching: An annotated bibliography from the behavioural science literature. Coaching Publications from 1937 to July 2008*: University of Sydney, Australia.
- Grant, A. M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 7(3), 146-165.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 7-16.
- Greif, S. (2007). Advances in research on coaching outcomes. *International Coaching Psychology Review*, 2(3), 222-249.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S., Berg, C., & Röhrs, B. (2006). *Fragebogen zur ergebnisorientierten Problem- und Selbstreflexion (FePS). Version 1.0*. Universität Osnabrück.
- Haccoun, R. R., & Hamtiaux, T. (1994). Optimizing knowledge tests for inferring learning acquisition levels in single group training evaluation designs: The internal referencing strategy. *Personnel Psychology*, 47(3), 593-604.

- Heinitz, K., Liepmann, D., & Felfe, J. (2005). Examining the Factor Structure of the MLQ. *European Journal of Psychological Assessment*, 21(3), 182-190.
- Heinitz, K., & Rowold, J. (2007). Gütekriterien einer deutschen Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 17(1), 1-14.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Herrmann, D., Felfe, J., & Hardt, J. (2012). Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56(2), 70-86.
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: problems, prospects, and proposals for future-research. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 212-220.
- Hollenbeck, J. R., Klein, H. J., O'Leary, A. M., & Wright, P. M. (1989). Investigation of the construct validity of a self-report measure of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 951-956.
- House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371.
- Judge, T. A., Fluegge-Woolf, E. R., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and Transformational Leadership: A Review and an Agenda for Future Research. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(4), 203-214.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Kauffeld, S. (2010). *Nachhaltige Weiterbildung Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*: Springer.

- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No.1, 36 -51.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 885-896.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M., & DeShon, R. P. (2001). The Assessment of Goal Commitment: A Measurement Model Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(1), 32-55.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kuhl, J., Kazén, M., & Koole, S. L. (2006). Putting selfregulation theory into practice: A user's manual. *Applied Psychology: An International Review*, 55(3), 408–418.
- Künzli, H. (2005). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 12(3), 231-243.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16(1), 4-18.
- Latham, G. P., Erez, M., & Locke, E. A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to the Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 753-772.
- Latham, G. P., & Locke, E. (2007). New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300.
- Locke, E. A., Durham, C. C., Poon, J. M. L., & Weldon, E. (1997). Goal setting, planning, and performance on work tasks for individuals and groups. In S. L. Friedman & E. K. Scholnick (Eds.), *The developmental psychology of planning: Why, how, and when do we plan?* (pp. 239-262). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15, 265–268.

- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The Determinants of Goal Commitment. *The Academy of Management Review*, 13(1), 23-39.
- Lowman, R. L. (2005). Executive coaching: The road to Dodoville needs paving with more than good assumptions. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 57(1), 90-96.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (pp. 601-613): Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mento, A. J., Steel, R. P., & Karren, R. J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(1), 52-83.
- Möller, H., & Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(4), 445-456.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *Leadership Quarterly*, 18(1), 49-68.
- Neubert, M. J. (1998). The value of feedback and goal setting over goal setting alone and potential moderators of this effect: a meta-analysis. *Human Performance*, 11(4), 321-335.
- Parry, K. W., & Sinha, P. N. (2005). Researching the trainability of transformational organizational leadership. *Human Resource Development International*, 8(2), 165-183.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R. (1993). Substitutes for leadership and the management of professionals. *Leadership Quarterly*, 4(1), 1-44.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects of followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rauen, C. (2005). *Handbuch Coaching (3. Ausgabe)*. Goettingen: Psychologie Verlags Union.

- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255.
- Rowold, J., Borgmann, L., & Heinitz, K. (2009). Ethische Führung – Gütekriterien einer deutschen Adaptation der Ethical Leadership Scale (ELS-D) von Brown et al. (2005). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53(2), 57-69.
- Schein, E. (2003). *Organisationskultur. "The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide"*. Zürich: Gerhard Fatzer, EHP Organisation.
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational aspect of Charismatic Leadership. A self-concept based theory. *Organisation Science*, 4(4), 577-594.
- Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2010). *Full range of leadership development: Pathways for people, profit, and planet*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. New York: John Wiley & Sons.
- Stock-Homburg, R. (2007). Nichts ist so konstant wie die Veränderung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77(7), 795-861.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire – Form XII. An Experimental Revision*. Fisher College of Business. The Ohio State University.
- Sturm, M., Reiher, S., Heinitz, K., & Soellner, R. (2011). Transformationale, transaktionale und passiv-vermeidende Führung. Eine metaanalytische Untersuchung ihres Zusammenhangs mit Führungserfolg. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55(2), 88 – 104.
- Tubbs, M. E. (1986). Goal setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 474-483.
- Vance, J. R., & Colella, A. (1990). Effects of two types of feedback on goal acceptance and personal goals. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 68-76.
- Wang, A. Y., & Richarde, R. S. (1988). Global versus task-specific measures of self-efficacy. *The Psychological Record*, 38(4), 533-541.
- Wegge, J., Schmidt, K.-H., & Hoch, J. (2009). Goal Setting: Basic Findings and New Developments at the Team Level. *Industrial Engineering and Ergonomics*, 3, 245-254.
- Wikiversity. (2012). Multiple linear regression. Last modified on 14 April 2012, from http://en.wikiversity.org/wiki/Multiple_linear_regression

-
- Woodward, S., & Hendry, C. (2004). Leading and coping with change. *Journal of Change Management*, 4(2), 155-183.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Boston: Pearson.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). *Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment*. Institute of Behavioral and Applied Management.

Anhang A

Studie I: E-Mail-Nachrichten an die Teilnehmenden der Studie und deren Mitarbeitende (Messzeitpunkt T1 bis T3)

Treatmentgruppe (Messzeitpunkt T1) – Führungskräfte

Sehr geehrte Kursteilnehmer

In vier Wochen haben wir Zeit und Raum, uns mit den Themen Leadership und dem eigenen Führungsverhalten auseinander zu setzen. Zwei spannende Tage erwarten uns, an denen wir gemeinsam intensiv an diesen Themen arbeiten werden (Kursbeschreibung mit Lernzielen, Inhalten und Programmübersicht siehe Anhang).

Ergänzend dazu erhalten alle Teilnehmer zwei zusätzliche Coachingstunden. Diese dienen der massgeschneiderten Unterstützung der individuellen Umsetzungspläne, die während der beiden Trainingstage erstellt werden. Die entsprechenden Termine vereinbaren wir vor Ort - bitte nehmen Sie Ihre Agenda mit.

Wichtig: In den kommenden Tagen erhalten Sie eine E-Mail mit dem Zugang zu einem elektronischen Fragebogen, welchen Sie als Vorbereitung ausfüllen. Bitte füllen Sie diesen vollständig aus. Die Daten werden absolut vertraulich und anonymisiert behandelt und nur ich als Trainerin habe Dateneinsicht.

Die Ergebnisse werden im Kurs näher betrachtet und mit den Einschätzungen der Ihnen direkt unterstellten Mitarbeitenden verglichen und diskutiert. Damit ich ihnen den Online-Fragebogen zusenden kann, bitte ich Sie um folgende Angaben, der Ihnen direkt unterstellten Mitarbeitenden bis zum xx.xx.20xx: Name, Vorname und E-Mailadresse

Im Anschluss daran erhalten Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von mir die genauen Angaben mit dem Hinweis, dass ihre Daten anonymisiert und vertraulich behandelt werden. Sie werden ebenfalls darüber informiert, dass dieser Fragebogen dazu dient, Sie in Ihrem Führungsverhalten zu unterstützen.

Um die Auswirkungen des Trainings auch mittel- und langfristig zu messen, werden die Fragebogen nach ca. 3 Monaten und nach einem Jahr erneut versendet. Die Zusammenfassung der Ergebnisse wird Ihnen nach der letzten Messung mitgeteilt.

Ich freue mich sehr auf die spannende Zeit mit Ihnen.

Freundliche Grüße
Sandra Messina

Treatmentgruppe (Messzeitpunkt T1) – Mitarbeitende

Guten Tag

Im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung findet in den kommenden Wochen ein Training für Führungskräfte statt, an welchem auch Ihr direkter Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte teilnehmen wird. Von ihm/ihr habe ich Ihre Kontaktangaben erhalten. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, die Gestaltung des Trainings mit den verschiedenen Bedürfnissen soweit abzustimmen, dass für alle Beteiligten ein möglichst grosser Nutzen generiert werden kann.

Aus diesem Grund erhalten Sie in Kürze eine E-Mail mit dem Zugang zu einem elektronischen Fragebogen, den Sie bitte bis zum xx. xx. 20xx ausfüllen wollen.

Die Ergebnisse bilden eine wichtige Grundlage zur Bestimmung der Inhalte und Schwerpunkte der Trainingseinheiten. Sie unterstützen mit Ihrer ganz persönlichen Einschätzung Ihren direkten Vorgesetzten/Ihre Vorgesetzte bei der Entwicklung der Führungskompetenz und beeinflussen somit auch Ihr persönliches Arbeitsumfeld.

Wichtig: Ihre Daten werden anonymisiert. Nur ich als Trainerin habe Dateneinsicht und behandle alle Angaben absolut vertraulich. Die Ergebnisse werden je Bereich zusammengefasst, womit eine Identifizierung Ihrer Person und Rückschlüsse auf Ihre Aussagen nicht mehr möglich sind.

Um Wirkung und Nachhaltigkeit des Trainings zu messen, erfolgen nach ca. 3 bzw. 12 Monaten zwei weitere Umfragen mit diesem Fragebogen.

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und Ihre wertvolle Unterstützung und stehe Ihnen bei Fragen selbstverständlich gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse
Sandra Messina

Kontrollgruppe (Messzeitpunkt T1) – Führungskräfte

Guten Tag

Ihre Unternehmung hat sich bereit erklärt, bei einer Studie anlässlich einer Dissertation des Instituts für Sozial- und Wirtschaftspsychologie der Universität Zürich zum Thema Führungsverhalten mitzuwirken.

Führung ist ein spannendes, aktuelles und auch komplexes Thema. In meiner Funktion als Coach und Trainerin für Führungskräfte ist es mir ein grosses Anliegen, am Puls der aktuellen Entwicklung zu sein sowie die Bedürfnisse von Führungskräften und Mitarbeitenden zu kennen, weshalb ich mich zu dieser Doktorarbeit entschieden habe.

Sie erhalten in Kürze eine E-Mail mit dem Zugang zu einem elektronischen Fragebogen, den Sie bitte bis zum xx. xx. 20xx ausfüllen wollen.

Damit ich den Online-Fragebogen Ihren Mitarbeitenden ebenfalls zusenden kann, bitte ich Sie um folgende Angaben, der Ihnen direkt unterstellten Mitarbeitenden bis zum xx.xx.20xx: Name, Vorname und E-Mailadresse.

Sie leisten einen wichtigen Beitrag für die wissenschaftlichen Grundlagen und die praktische Gestaltung von zukünftigen Führungstrainings.

Wichtig: Ihre Daten werden anonymisiert. Nur ich als Forscherin habe Dateneinsicht und behandle alle Angaben absolut vertraulich. Die Ergebnisse werden zusammengefasst, womit eine Identifizierung Ihrer Person und Rückschlüsse auf Ihre Aussagen nicht mehr möglich sind.

Um auch kurz- und mittelfristige Entwicklungen verfolgen zu können, erfolgen nach ca. 3 bzw. 12 Monaten zwei weitere Umfragen mit diesem Fragebogen. Nach Abschluss der Forschungsarbeit findet eine Informationsveranstaltung statt, an welcher die Ergebnisse und Erkenntnisse ausführlich präsentiert und diskutiert werden. Dazu sind Sie jetzt schon herzlich eingeladen und ich freue mich auf die Begegnung.

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und Ihre wertvolle Unterstützung und stehe Ihnen bei Fragen selbstverständlich gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse
Sandra Messina

Kontrollgruppe (Messzeitpunkt T1) – Mitarbeitende

Guten Tag

Ihre Unternehmung hat sich bereit erklärt, bei einer Studie anlässlich einer Dissertation des Instituts für Sozial- und Wirtschaftspsychologie der Universität Zürich zum Thema Führungsverhalten mitzuwirken.

Führung ist ein spannendes, aktuelles und auch komplexes Thema. In meiner Funktion als Coach und Trainerin für Führungskräfte ist es mir ein grosses Anliegen, am Puls der aktuellen Entwicklung zu sein sowie die Bedürfnisse von Führungskräften und Mitarbeitende zu kennen, weshalb ich mich zu dieser Doktorarbeit entschieden habe.

Sie erhalten in Kürze eine E-Mail mit dem Zugang zu einem elektronischen Fragebogen, den Sie bitte bis zum xx. xx. 20xx ausfüllen wollen.

Damit leisten Sie einen wichtigen Beitrag für die wissenschaftlichen Grundlagen und die praktische Gestaltung von zukünftigen Führungstrainings.

Wichtig: Ihre Daten werden anonymisiert. Nur ich als Forscherin habe Dateneinsicht und behandle alle Angaben absolut vertraulich. Die Ergebnisse werden zusammengefasst, womit eine Identifizierung Ihrer Person und Rückschlüsse auf Ihre Aussagen nicht mehr möglich sind.

Um auch kurz- und mittelfristige Entwicklungen verfolgen zu können, erfolgen nach ca. 3 bzw. 12 Monaten zwei weitere Umfragen mit diesem Fragebogen. Nach Abschluss der Forschungsarbeit findet eine Informationsveranstaltung statt, an welcher die Ergebnisse und Erkenntnisse ausführlich präsentiert und diskutiert werden. Dazu sind Sie jetzt schon herzlich eingeladen und ich freue mich auf die Begegnung.

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und Ihre wertvolle Unterstützung und stehe Ihnen bei Fragen selbstverständlich gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse
Sandra Messina

Treatmentgruppe (Messzeitpunkt T2) – Führungskräfte & Mitarbeitende

Guten Tag

Seit dem letzten Führungstraining Ihres direkten Vorgesetzten sind 3 Monate vergangen.

Wie in der E-Mail vom xx.xx.20xx angekündigt findet nun die zweite von insgesamt drei Messungen statt. Darum werden Sie, wie schon bei der vorangegangenen, eine separate Nachricht mit den Zugangsdaten zum elektronischen Fragebogen erhalten. Bitte schätzen Sie Ihren direkten Vorgesetzten ein (Fremdeinschätzung) und beantworten Sie die Fragen bis spätestens xx.xx.20xx. Ihre Führungskraft wird ihrerseits eine Selbsteinschätzung vornehmen.

Herzlichen Dank für die Zusammenarbeit. Selbstverständlich stehe ich bei Fragen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüße
Sandra Messina

Kontrollgruppe (Messzeitpunkt T2) – Führungskräfte & Mitarbeitende

Guten Tag

Wie in der E-Mail vom xx.xx.20xx angekündigt findet nun die zweite von insgesamt drei Messungen statt. Darum werden Sie, wie schon bei der vorangegangenen, eine separate Nachricht mit den Zugangsdaten zum elektronischen Fragebogen erhalten. Bitte schätzen Sie Ihren direkten Vorgesetzten ein (Fremdeinschätzung) und beantworten Sie die Fragen bis spätestens xx.xx.20xx. Ihre Führungskraft wird ihrerseits eine Selbsteinschätzung vornehmen.

Herzlichen Dank für die Zusammenarbeit. Selbstverständlich stehe ich bei Fragen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüße
Sandra Messina

Treatmentgruppe (Messzeitpunkt T3) – Führungskräfte & Mitarbeitende

Guten Tag

Seit dem letzten Führungstraining Ihres direkten Vorgesetzten sind 12 Monate vergangen.

Wie in der E-Mail vom xx.xx.20xx angekündigt findet nun die dritte von insgesamt drei Messungen statt. Darum werden Sie, wie schon bei der vorangegangenen, eine separate Nachricht mit den Zugangsdaten zum elektronischen Fragebogen erhalten. Bitte schätzen Sie Ihren direkten Vorgesetzten ein (Fremdeinschätzung) und beantworten Sie die Fragen bis spätestens xx.xx.20xx. Ihre Führungskraft wird ihrerseits eine Selbsteinschätzung vornehmen.

Herzlichen Dank für die Zusammenarbeit. Selbstverständlich stehe ich bei Fragen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüße
Sandra Messina

Kontrollgruppe (Messzeitpunkt T3) – Führungskräfte & Mitarbeitende

Guten Tag

Wie in der E-Mail vom xx.xx.20xx angekündigt findet nun die dritte von insgesamt drei Messungen statt. Darum werden Sie, wie schon bei der vorangegangenen, eine separate Nachricht mit den Zugangsdaten zum elektronischen Fragebogen erhalten. Bitte schätzen Sie Ihren direkten Vorgesetzten ein (Fremdeinschätzung) und beantworten Sie die Fragen bis spätestens xx.xx.20xx. Ihre Führungskraft wird ihrerseits eine Selbsteinschätzung vornehmen.

Herzlichen Dank für die Zusammenarbeit. Selbstverständlich stehe ich bei Fragen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüße
Sandra Messina

Studie I: Kursbeschreibung

Grundkurs & Training in Leadership

Transformationales Führungsverhalten

Die Teilnehmer erfahren ein wissenschaftlich fundiertes und zugleich stark praxisorientiertes Training zur Optimierung Ihres Führungsverhaltens. Das Trainingskonzept vermittelt konkrete Verhaltensweisen, um die aktuellen Anforderungen an Führungskräfte (Globalisierung, Wettbewerbsdruck, Wertewandel etc.) besser bewältigen zu können.

Das Training besteht aus einem zweitägigen Gruppentraining und zwei einstündigen Einzeltrainings (Coachings). Im Gruppentraining wird das Konzept der transformationalen Führung vorgestellt, auf den eigenen Verantwortungsbereich hinunter gebrochen und die Umsetzung von konkreten Verhaltensweisen anhand verschiedener Übungen trainiert. Auf Grundlage dieser Ergebnisse entwickelt jede Führungsperson einen spezifischen Aktions- bzw. Umsetzungsplan für die folgenden Wochen und Monate. In den Einzelsitzungen wird zunächst ein individuelles Feedback über den Führungsstil gegeben. Anschliessend wird die Einhaltung und Anpassung der individuellen Handlungspläne thematisiert sowie Umsetzungsvorschläge erarbeitet.

Nutzen

Die Trainingseffekte konventioneller Seminare sind im Normalfall nach wenigen Wochen kaum mehr wahrnehmbar. Das angebotene Trainingsdesign stellt im Gegensatz dazu einen kontinuierlichen Prozess sicher, indem es neueste Forschungsergebnisse zur Transfersicherung mit einbezieht.

Jeder Trainingsteilnehmer erhält zunächst individuelles Feedback zu seinem Führungsstil und wird danach durch Einzelcoachings bei der Umsetzung der Trainingsinhalte unterstützt. Dabei wird auf Bedürfnisse und Problemstellungen jedes einzelnen Teilnehmers eingegangen. Sie können davon ausgehen, dass das Training messbare Verbesserungen der arbeitsrelevanten Einstellungen Ihrer Mitarbeiter wie Arbeitszufriedenheit und Motivation und damit auch des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses Ihrer Organisationseinheit bewirkt. Dies wird durch eine Reihe empirischer Studien gestützt, die einen positiven Zusammenhang zwischen dem im Training vermittelten "transformationalen" Führungsstil und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sowie ihren betrieblichen Outputzahlen belegen.

Erfolgskontrolle

Zu drei verschiedenen Zeitpunkten (vor, nach dem Training sowie zwölf Monate später) werden anhand von standardisierten Fragebogen Ihre und die Daten der Mitarbeiter erhoben und dokumentieren so für Sie Effektivität und nachhaltige Wirksamkeit des Trainings. Die Daten werden vertraulich behandelt.

Lernziele

Die Teilnehmer

- kennen das Konzept der transformationalen Führung und dessen Dimensionen.
- kennen die psychologischen Aspekte bei der Gestaltung des transformationalen Führungsverhaltens.
- sind in der Lage eigenes, transformationales Führungsverhalten einzuschätzen.
- setzen die Erkenntnisse des transformationalen Führungsverhaltens im eigenen Verantwortungsbereich erfolgreich um.
- sind sich des eigenen Führungsverhaltens bewusst und kennen dessen Wirkung auf andere.
- können Führungskompetenzen ausbauen.
- entwickeln Veränderungs- und Handlungsmöglichkeiten.

Grundkurs & Training in Leadership

Inhalte

Das Konzept der transformationalen Führung und deren Umsetzung

- Grundkomponenten der transformationalen Führung und deren Erfolgskriterien
- eigenes, persönliches Profil transformationalen Führungsverhaltens (Selbst- & Fremdbild)
- Umsetzungsplan in die Praxis
- Selbstreflexion
- Selbst- und Fremdbild

Methodik

Theoretische Inputs; intensive, praktische Arbeit mit Kurzreferaten; Einzel- & Gruppenarbeiten; angewandte Übungen; Feedback

Zielgruppe

- Führungskräfte mit einer Führungsspanne von mindestens drei Mitarbeitern
- Das Training ist besonders für Führungskräfte konzipiert, deren Führungsstil sich bereits als angemessen erwiesen hat, die aber noch weiteres Entwicklungspotenzial besitzen.

Trainingsleitung & Coach

- Trainingskonzept und Durchführung von Sandra Messina, lic. phil., Psychologin FSP, Arbeits- & Organisationspsychologin SGAOP, www.messina-solutions.com

Programmübersicht

1. Seminartag

Vormittag (08.30 – 12.30)

- Begrüssung & Seminareinstieg
- Das Konzept der transformationalen Führung
- Dimensionen der transformationalen Führung
- MLQ-Fragebogen Selbsteinschätzung
- MLQ-Fragebogen Einschätzung Mitarbeiter

Nachmittag (14.00 – 18.00)

- Praxistransfer: Operationalisierung für den eigenen Verantwortungsbereich, Training konkreter Verhaltensweisen, Umsetzungspläne für die
- Dimension Idealismus
 - Dimension Inspiration

2. Seminartag

Vormittag (08.30 – 12.30)

- Praxistransfer: Operationalisierung für den eigenen Verantwortungsbereich, Training konkreter Verhaltensweisen, Umsetzungspläne für die
- Dimension Intellekt
 - Dimension Individualität

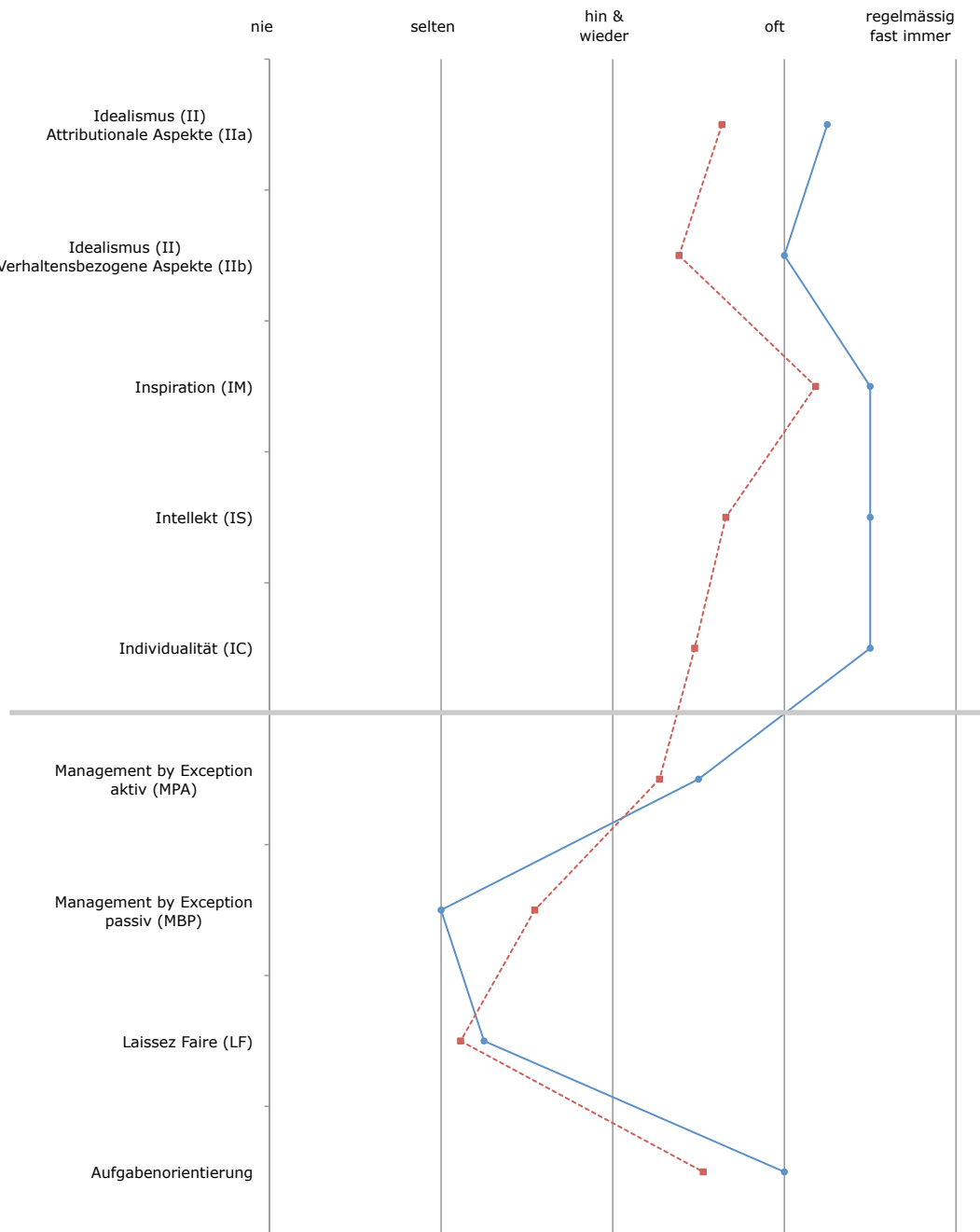
Nachmittag (13.30 – 17.00)

- Selbstreflexion
- Umsetzungspläne
- Selbst- & Fremdbild
- Seminarabschluss

Studie I: Beispiel TF Führungsprofil

Führungsprofil

Name: xxx



Selbsteinschätzung (Kreise)
Fremdeinschätzung (Quadrate)

Studie I: Fragebogen Führungskraft T1 bis T3

Die Qualität der folgenden sechs Fragebogen (Studie I: Fragebogen Führungskraft T1 bis T3; Studie I: Fragebogen Mitarbeitende T1 bis T3) ist nicht optimal. Es sind Papierdokumente, die eingescannt wurden und leider nicht in einer besseren Qualität vorhanden sind.

Anzeige-Optionen

Info: Hier können Sie optional die Anzeige-Optionen verändern. Wenn Sie eine Sprache auswählen, die keine eigenen Textelemente hat, werden die Textelemente der Standardsprache angezeigt.

Anzeige-Optionen einstellen:

☐ Filter anzeigen
☐ Pretest-Kommentare anzeigen
☐ Todos anzeigen
☐ Trigger anzeigen
☐ Plauschecks anzeigen
☐ Randomisierung abschalten
☐ Interne Verlinkungen ausblenden
☐ Nur den Fragebogen ausdrucken

Sprache: Deutsch (Standard)

[Einstellungen speichern](#)

Informationen zur Umfrage Transformationale Führung (FK)

Umfrage-Nr.	87686
Autor	Sandra Messina
Mitarbeiter	
Start	2010-04-17 10:00:00
Ende	2010-05-07 18:00:00

Fragebogen

1 [Seiten-ID: 370262] [L]

Startseite

Liebe Teilnehmerin
Lieber Teilnehmer

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zum Thema "Führung" zu beantworten. Das Ausfüllen des Fragebogens wird etwa 30 Minuten in Anspruch nehmen. Bei den Fragen kommt es mir auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessiert nur Ihre persönliche Meinung. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn dennoch eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten.

Wichtig
(1) Die erhobenen Daten werden absolut vertraulich behandelt. (2) Es kann niemand Rückschlüsse ziehen, welche Antworten von Ihnen stammen und welche von anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. (3) Dieser Fragebogen hat keinen Einfluss auf Ihre Arbeit oder Ihre Anstellung. Weder Ihr Vorgesetzter noch eine andere Person aus Ihrem Arbeitsumfeld wird Einblick in diesen Fragebogen haben.

Herzlichen Dank für Ihr Vertrauen und Ihre wertvolle Unterstützung.

Anmerkung: Zur besseren Lesbarkeit wird die männliche Schreibweise verwendet. Selbstverständlich sind weibliche Personen jeweils eingeschlossen.

2 [Seiten-ID: 370263] [L]

Fragen zur Person

Bitte beantworten Sie im Folgenden einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person.

Geschlecht

☐ weiblich ☐ männlich

Wie alt sind Sie?

Jahre

Ist Deutsch Ihre Muttersprache?

☐ Ja ☐ Nein

Wie gut verstehen Sie Deutsch?

☐ sehr gut ☐ gut ☐ mittel ☐ schlecht ☐ sehr schlecht

Welches ist Ihre höchste Ausbildung?

bitte wählen
keine
Berufslehre
Berufsmaturität
Maturität
Eidg. Fachausweis
Eidg. Höhere Fachprüfung
Nachdiplomstudium
Bachelor FH
Master FH
Hochschulabschluss
Promotion

Ihre Funktion im Unternehmen?

Wie lange arbeiten Sie für die aktuelle Firma?

bitte wählen
< 6 Monate
1 - 2 Jahre
3 - 5 Jahre
> 5 Jahre

Haben Sie aktuell Führungsverantwortung?

bitte wählen
Nein
Ja, seit < 1 Jahr
Ja, seit 1 - 2 Jahre
Ja, seit 3 - 5 Jahre
Ja, seit > 5 Jahre

Aktuelle Anzahl unterstellte Mitarbeiter?

Wie lange sind Sie Ihrerseits der derzeitigen Führungskraft unterstellt?

bitte wählen
< 1 Jahr
1 - 2 Jahre
3 - 5 Jahre
> 5 Jahre

3 [Seiten-ID: 370264] [L]

MLQ Form 5X Short

In diesem Teil des Fragebogens geht es um Ihren Führungsstil.

Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil.

Auf den folgenden Seiten sind Aussagen aufgelistet, die Sie beschreiben. Schätzen Sie ein, wie häufig diese Aussagen auf Sie zutreffen.

Ich ...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmässig, fast immer
... biete meinen Mitarbeitern im Gegenzug für ihre Anstrengungen meine Hilfe an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... überprüfe stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versäume es, mich um die Probleme zu kümmern, bis sie wirklich ernst geworden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konzentriere mich überwiegend auf Unregelmässigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versuche, mich nicht herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spreche mit anderen über meine wichtigsten Überzeugungen und Werte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bin immer da, wenn ich gebraucht werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... suche bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... äussere mich optimistisch über die Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Mitarbeiter sind stolz darauf, mit mir zu tun zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mache deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... warte bis etwas schief gegangen ist, bevor ich etwas unternehme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spreche mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mache klar, wie wichtig es ist, sich 100%-ig für eine Sache einzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... verbringe Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spreche klar aus, was erwartet werden kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bin fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... stelle die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtige die Individualität meiner Mitarbeiter und behandle sie nicht nur als irgend jemanden unter vielen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vertrete die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... handle in einer Weise, die bei meinen Mitarbeitern Respekt erzeugt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kümmere mich in erster Linie um Fehler und Beschwerden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtige die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... verfolge alle Fehler konsequent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... strahle Stärke und Vertrauen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... formuliere eine überzeugende Zukunftsvision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mache meine Mitarbeiter auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... treffe schnell und ohne Zögern meine Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erkenne die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele meiner Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bringe meine Mitarbeiter dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... helfe meinen Mitarbeitern, ihre Stärken auszubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... schlage neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kläre wichtige Fragen sofort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... betone die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zeige Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... habe grosses Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich ...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmässig, fast immer
... setze mich effektiv für die (beruflichen) Bedürfnisse und Interessen meiner Mitarbeiter ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Sorge durch mein Führungsverhalten für Zufriedenheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bringe meine Mitarbeiter dazu, mehr zu schaffen als sie ursprünglich erwartet haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kann die Interessen meiner Mitarbeiter gut bei höheren Vorgesetzten vertreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... gestalte die Zusammenarbeit so, dass meine Mitarbeiter wirklich zufrieden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sporne meine Mitarbeiter an, erfolgreich zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... setze mich effektiv für die Belange der Organisation ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erhöhe die Bereitschaft meiner Mitarbeiter, sich stärker anzustrengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kann eine Gruppe effektiv führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 [Selten-ID: 370265] [L]

LBDQ XII

Wie oft zeige ich das hier beschriebene Verhalten?

Ich ...

	nie	selten	gelegentlich	oft	immer
... informiere die Teammitglieder/Mitarbeitenden, was von ihnen erwartet wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fördere einheitliche Abläufe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... probiere meine Ideen im Team aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mache meine Einstellungen dem Team klar und verständlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... entscheide was gemacht werden soll und wie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... weise Teammitgliedern/Mitarbeitenden bestimmte Aufgaben zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... stelle sicher, dass meine Rolle im Team von allen Teammitgliedern verstanden wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... plane anstehende Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... halte festgelegte Leistungsstandards ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fordere, dass Teammitglieder einheitliche Regeln und Vorschriften befolgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 [Selten-ID: 370267] [L]

Occupational Self-Efficacy

Im Folgenden finden Sie einige Aussagen, welche sich zur Beschreibung Ihrer Person eignen könnten.

Lesen Sie bitte jede dieser Aussagen aufmerksam durch und überlegen Sie, ob diese Aussage auf Sie zutrifft oder nicht.

sehr falsch falsch eher falsch eher richtig richtig sehr richtig

Beruflichen Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich bei der Arbeit mit einem Problem konfrontiert werde, habe ich meist mehrere Ideen, wie ich damit fertig werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Was auch immer in meinem Berufsleben passiert, ich werde schon klarkommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch meine vergangenen beruflichen Erfahrungen bin ich gut auf meine berufliche Zukunft vorbereitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erreiche die beruflichen Ziele, die ich mir setze.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich den meisten beruflichen Anforderungen gewachsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 [Seiten-ID: 372959] [L]

Führungsbezogene Selbstwirksamkeit

Im Folgenden finden Sie einige Aussagen, welche sich zur Beschreibung Ihrer Person eignen könnten.

Lesen Sie bitte jede dieser Aussagen aufmerksam durch und überlegen Sie, ob diese Aussage auf Sie zutrifft oder nicht.

	sehr falsch	falsch	eher falsch	eher richtig	richtig	sehr richtig
Schwierigkeiten mit Führungsthemen sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Führungsfähigkeiten verlassen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich mit einem Führungsproblem konfrontiert werde, habe ich meist mehrere Ideen, wie ich damit fertig werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Was auch immer in meinem Verantwortungsbereich passiert, ich werde schon klarkommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch meine Führungserfahrung bin ich gut auf meine Zukunft in Führungsfragen vorbereitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erreiche die Ziele, die ich mir für meinen Verantwortungsbereich setze.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich den meisten Führungsanforderungen gewachsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 [Seiten-ID: 370269] [L]

Zielbindung

Bitte lesen Sie die folgende Zielvorgabe aufmerksam durch.

Mein Führungsstil wird folgenden Merkmalen entsprechen:

Ich habe eine Idealvorstellung von der Zukunft meiner Organisation oder Unternehmung. Ich kommuniziere diese begeistert und überzeugend.

Ich bin integer, mache mir und den Mitarbeitenden nichts vor und tue selber das, was ich von anderen verlange.

Ich führe inspirierend, habe Ideen, oft auch unkonventionelle, und bin offen für Denkanstöße von anderen.

Ich führe individualisierend, kenne die Stärken und Schwächen meiner Mitarbeitenden gut. Ich weiss, was diese brauchen, um an ihrem Arbeitsort ihr Bestes zu geben.

Bitte schätzen Sie nun in Bezug auf diese Zielvorgabe ein, inwieweit die unten stehenden Aussagen Ihrer persönlichen Haltung entsprechen.

Geben Sie an, wie stark Sie den Aussagen zustimmen oder diese ablehnen.

	starke Ablehnung	Ablehnung	weder noch	Zustimmung	starke Zustimmung
Ich glaube, dass es sich lohnt, dieses Ziel einzuhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist schwer, dieses Ziel ernst zu nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offen gesagt, ist es mir egal, ob ich dieses Ziel erreiche oder nicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich stark dazu verpflichtet, dieses Ziel zu verfolgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es bräuchte nicht viel, mich dazu zu bringen, dieses Ziel aufzugeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 [Seiten-ID: 370269] [L]

FePS

Bei den folgenden Fragen geht es um Ihr subjektives Erleben.

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie den folgenden Aussagen zustimmen bzw. wie oft die Aussagen auf Sie zutreffen.

In den vergangenen Wochen habe ich ...

	gar nicht	etwas	überwiegend	genau
... mir Gedanken über meine persönlichen Bedürfnisse, Ziele und Normen gemacht und einen Plan entwickelt, wie ich sie erreichen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... die Wichtigkeit und Erreichbarkeit meiner persönlichen und beruflichen Ziele überprüft und unwichtige oder nicht erreichbare Ziele aussortiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... darüber nachgedacht, wie ich meine Arbeit organisiere und wie ich meine Arbeitsorganisation verbessern kann und konkrete Verbesserungsmöglichkeiten gefunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir mein eigenes inkonsequentes oder problematisches Verhalten vor Augen geführt und mir vorgenommen, das künftig abzustellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... über mein Verhalten in Konflikten mit anderen Personen nachgedacht und Möglichkeiten gefunden, wie ich mein Verhalten ändern kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... darüber nachgedacht, welche persönliche oder organisatorische Unterstützung ich für meine persönliche Weiterentwicklung brauche und wie ich sie bekommen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... über laufende Veränderungen meiner Aufgaben, Arbeitsmittel oder organisatorischen Umgebung nachgedacht und darüber, welchen Einfluss sie auf meine persönlichen Ziele und Gewohnheiten haben und wie ich damit besser umgehen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... eine neue Sicht über meine Ziele und mich selbst entwickelt und daraus praktische Folgerungen abgeleitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir oft Zeit genommen, um zielgerichtet meine Gefühle und Gedanken zu reflektieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... angefangen, die Dinge, die ich tue, zu bewerten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie viel Zeit haben Sie mit den oben genannten Punkten pro Woche (etwa im Durchschnitt) verbracht?

Bitte Minuten eintragen:

Als ich beim letzten Mal über ein spezielles Problem nachdachte, habe ich ...

	gar nicht	etwas	überwiegend	genau
... einen Plan entwickelt, wie ich es lösen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konkret überlegt, wie ich andere beeinflussen kann, ihr Verhalten zu ändern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir vorgenommen, mein Verhalten ganz konkret zu ändern, um besser damit umgehen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... eine neue Sichtweise entwickelt, aus der sich für mich konkrete praktische Folgerungen ergeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... schließlich andere gebeten, eine wichtige Sache für dieses Problem zu erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Teilziele festgelegt, die mir beim Lösen des Problems helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... analysiert, welche Strategien in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben und wie ich diese wieder einsetzen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... andere um Rat gefragt und über deren Vorschläge nachgedacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie viel Zeit haben Sie mit den oben genannten Punkten pro Woche (etwa im Durchschnitt) verbracht?

Bitte Minuten eintragen:

Als ich beim letzten Mal über ein persönliches Ziel und über mich selbst nachgedacht habe (z.B. eine Stärke oder Schwäche), habe ich ...

	gar nicht	etwas	überwiegend	genau
... einen Plan entwickelt, wie ich mein Ziel erreichen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir vorgenommen, mein Verhalten ganz konkret zu ändern, um mich persönlich weiter zu entwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... den Austausch mit anderen gesucht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir Informationen beschafft, die mir bei der Zielerreichung helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir überlegt, wie wichtig und warum dieses Ziel mir so wichtig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir Gedanken gemacht, was ich bereit bin, für dieses Ziel zu investieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... überlegt, welche Hindernisse beim Erreichen des Ziels sich mir in den Weg stellen können und wie ich damit umgehen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir Gedanken darüber gemacht, wie ich mich fühlen werde, wenn ich das Ziel erreicht habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... analysiert, welche Strategien in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben und wie ich diese wieder einsetzen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie viel Zeit haben Sie mit den oben genannten Punkten pro Woche (etwa im Durchschnitt) verbracht?

Bitte Minuten eintragen:

9 [Seiten-ID: 370285] [L]

Endseite

Sie haben den Fragebogen fertig ausgefüllt.

Besten Dank und herzliche Grüße
Sandra Messina

Anzeige-Optionen

Info: Hier können Sie optional die Anzeige-Optionen verändern. Wenn Sie eine Sprache auswählen, die keine eigenen Textelemente hat, werden die Textelemente der Standardsprache angezeigt.

Anzeige-Optionen einstellen:

- ☐ Filter anzeigen
- ☐ Pretest-Kommentare anzeigen
- ☐ Todos anzeigen
- ☐ Trigger anzeigen
- ☐ Plausichcks anzeigen
- ☐ Randomisierung abschalten
- ☐ Interne Verlinkungen ausblenden
- ☐ Nur den Fragebogen ausdrucken

Sprache

Deutsch (Standard)

Einstellungen speichern

Informationen zur Umfrage Transformationale Führung (FK) T2

Umfrage-Nr.	112925
Autor	Sandra Messina
Mitarbeiter	
Start	2010-06-29 07:00:00
Ende	2010-07-14 23:45:00

Fragebogen

1 [Seiten-ID: 445131] [L]

Startseite

Liebe Teilnehmerin
Lieber Teilnehmer

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zum Thema "Führung" zu beantworten. Das Ausfüllen des Fragebogens wird etwa 30 Minuten in Anspruch nehmen. Bei den Fragen kommt es mir auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessiert nur Ihre persönliche Meinung. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn dennoch eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten.

Wichtig

(1) Die erhobenen Daten werden absolut vertraulich behandelt. (2) Es kann niemand Rückschlüsse ziehen, welche Antworten von Ihnen stammen und welche von anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. (3) Dieser Fragebogen hat keinen Einfluss auf Ihre Arbeit oder Ihre Anstellung. Weder Ihr Vorgesetzter noch eine andere Person aus Ihrem Arbeitsumfeld wird Einblick in diesen Fragebogen haben.

Herzlichen Dank für Ihr Vertrauen und Ihre wertvolle Unterstützung.

Anmerkung: Zur besseren Lesbarkeit wird die männliche Schreibweise verwendet. Selbstverständlich sind weibliche Personen jeweils eingeschlossen.

2 [Seiten-ID: 445132] [L]

Fragen zum Training

Bitte beantworten Sie im Folgenden einige allgemeine Fragen zum absolvierten Training der transformationalen Führung.

Die Trainingsleitung ist fachlich

bitte wählen
sehr kompetent
kompetent
inkompetent
sehr inkompetent

Die "zwischenmenschliche Chemie" zur Trainingsleitung ist

bitte wählen
sehr gut
gut
schlecht
sehr schlecht

In die Trainingsleitung habe ich

bitte wählen
grosses Vertrauen
Vertrauen
wenig Vertrauen
kein Vertrauen

Haben sich seit der letzten Befragung spezielle und einschneidende Ereignisse und Veränderungen ergeben (z.B. Reorganisationsen, Veränderung im Mitarbeiterbestand, etc.) oder haben Sie eine führungsspezifische Aus- und Weiterbildung (Führungskurs, Coaching, etc.) besucht?

Wenn ja, bitte hier auflisten

3 [Seiten-ID: 445133] [L]

MLQ Form SX Short

In diesem Teil des Fragebogens geht es um Ihren Führungsstil.

Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil.

Auf den folgenden Seiten sind Aussagen aufgelistet, die Sie beschreiben. Schätzen Sie ein, wie häufig diese Aussagen auf Sie zutreffen.

Ich ...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmässig, fast immer
... mache deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... äussere mich optimistisch über die Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bin immer da, wenn ich gebraucht werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... suche bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bringe meine Mitarbeiter dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... verfolge alle Fehler konsequent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtige die Individualität meiner Mitarbeiter und behandle sie nicht nur als irgend jemanden unter vielen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... treffe schnell und ohne Zögern meine Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... helfe meinen Mitarbeitern, ihre Stärken auszubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... schlage neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... handle in einer Weise, die bei meinen Mitarbeitern Respekt erzeugt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... biete meinen Mitarbeitern im Gegenzug für ihre Anstrengungen meine Hilfe an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Mitarbeiter sind stolz darauf, mit mir zu tun zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mache klar, wie wichtig es ist, sich 100%-ig für eine Sache einzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... formuliere eine überzeugende Zukunftsvision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zeige Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spreche klar aus, was erwartet werden kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bin fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... verbringe Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versuche, mich nicht herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spreche mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... überprüfe stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... betone die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versäume es, mich um die Probleme zu kümmern, bis sie wirklich ernst geworden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kümmere mich in erster Linie um Fehler und Beschwerden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... habe grosses Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kläre wichtige Fragen sofort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... strahle Stärke und Vertrauen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... stelle die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtige die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spreche mit anderen über meine wichtigsten Überzeugungen und Werte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konzentriere mich überwiegend auf Unregelmässigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... warte bis etwas schief gegangen ist, bevor ich etwas unternehme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mache meine Mitarbeiter auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vertrete die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erkenne die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele meiner Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich ...

nie selten hin und wieder oft regelmässig, fast immer

7 [Seiten-ID: 445137] [L]

Zielbindung

Bitte lesen Sie die folgende Zielvorgabe aufmerksam durch.

Mein Führungsstil wird folgenden Merkmalen entsprechen:

Ich habe eine Idealvorstellung von der Zukunft meiner Organisation oder Unternehmung. Ich kommuniziere diese begeistert und überzeugend.

Ich bin integer, mache mir und den Mitarbeitenden nichts vor und tue selber das, was ich von anderen verlange.

Ich führe inspirierend, habe Ideen, oft auch unkonventionelle, und bin offen für Denkanstöße von anderen.

Ich führe individualisierend, kenne die Stärken und Schwächen meiner Mitarbeitenden gut. Ich weiss, was diese brauchen, um an ihrem Arbeitsort ihr Bestes zu geben.

Bitte schätzen Sie nun in Bezug auf diese Zielvorgabe ein, inwieweit die unten stehenden Aussagen Ihrer persönlichen Haltung entsprechen.

Geben Sie an, wie stark Sie den Aussagen zustimmen oder diese ablehnen.

	starke Ablehnung	Ablehnung	weder noch	Zustimmung	starke Zustimmung
Ich fühle mich stark dazu verpflichtet, dieses Ziel zu verfolgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist schwer, dieses Ziel ernst zu nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es bräuhete nicht viel, mich dazu zu bringen, dieses Ziel aufzugeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich glaube, dass es sich lohnt, dieses Ziel einzuhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offen gesagt, ist es mir egal, ob ich dieses Ziel erreiche oder nicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 [Seiten-ID: 445138] [L]

FePS

Bei den folgenden Fragen geht es um Ihr subjektives Erleben.

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie den folgenden Aussagen zustimmen bzw. wie oft die Aussagen auf Sie zutreffen.

In den vergangenen Wochen habe ich ...

	gar nicht	etwas	überwiegend	genau
... angefangen, die Dinge, die ich tue, zu bewerten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir Gedanken über meine persönlichen Bedürfnisse, Ziele und Normen gemacht und einen Plan entwickelt, wie ich sie erreichen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir mein eigenes inkonsequentes oder problematisches Verhalten vor Augen geführt und mir vorgenommen, das künftig abzustellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir oft Zeit genommen, um zielgerichtet meine Gefühle und Gedanken zu reflektieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... darüber nachgedacht, welche persönliche oder organisatorische Unterstützung ich für meine persönliche Weiterentwicklung brauche und wie ich sie bekommen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... darüber nachgedacht, wie ich meine Arbeit organisiere und wie ich meine Arbeitsorganisation verbessern kann und konkrete Verbesserungsmöglichkeiten gefunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... über mein Verhalten in Konflikten mit anderen Personen nachgedacht und Möglichkeiten gefunden, wie ich mein Verhalten ändern kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... eine neue Sicht über meine Ziele und mich selbst entwickelt und daraus praktische Folgerungen abgeleitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... die Wichtigkeit und Erreichbarkeit meiner persönlichen und beruflichen Ziele überprüft und unwichtige oder nicht erreichbare Ziele aussortiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... über laufende Veränderungen meiner Aufgaben, Arbeitsmittel oder organisatorischen Umgebung nachgedacht und darüber, welchen Einfluss sie auf meine persönlichen Ziele und Gewohnheiten haben und wie ich damit besser umgehen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie viel Zeit haben Sie mit den oben genannten Punkten pro Woche (etwa im Durchschnitt) verbracht?

Bitte Minuten eintragen:

Als ich beim letzten Mal über ein spezielles Problem nachdachte, habe ich ...

	gar nicht	etwas	überwiegend	genau
... konkret überlegt, wie ich andere beeinflussen kann, ihr Verhalten zu ändern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... einen Plan entwickelt, wie ich es lösen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... analysiert, welche Strategien in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben und wie ich diese wieder einsetzen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir vorgenommen, mein Verhalten ganz konkret zu ändern, um besser damit umgehen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... schliesslich andere gebeten, eine wichtige Sache für dieses Problem zu erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... andere um Rat gefragt und über deren Vorschläge nachgedacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Teilziele festgelegt, die mir beim Lösen des Problems helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... eine neue Sichtweise entwickelt, aus der sich für mich konkrete praktische Folgerungen ergeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie viel Zeit haben Sie mit den oben genannten Punkten pro Woche (etwa im Durchschnitt) verbracht?

Bitte Minuten eintragen:

Als ich beim letzten Mal über ein persönliches Ziel und über mich selbst nachgedacht habe (z.B. eine Stärke oder Schwäche), habe ich ...

	gar nicht	etwas	überwiegend	genau
... mir vorgenommen, mein Verhalten ganz konkret zu ändern, um mich persönlich weiter zu entwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... überlegt, welche Hindernisse beim Erreichen des Ziels sich mir in den Weg stellen können und wie ich damit umgehen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... einen Plan entwickelt, wie ich mein Ziel erreichen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir Gedanken darüber gemacht, wie ich mich fühlen werde, wenn ich das Ziel erreicht habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir überlegt, wie wichtig und warum dieses Ziel mir so wichtig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir Gedanken gemacht, was ich bereit bin, für dieses Ziel zu investieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir Informationen beschafft, die mir bei der Zielerreichung helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... den Austausch mit anderen gesucht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... analysiert, welche Strategien in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben und wie ich diese wieder einsetzen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie viel Zeit haben Sie mit den oben genannten Punkten pro Woche (etwa im Durchschnitt) verbracht?

Bitte Minuten eintragen:

9 [Selten-ID: 445139] [L]

Endseite

Sie haben den Fragebogen fertig ausgefüllt.

Besten Dank und herzliche Grüße
Sandra Messina


Anzeige-Optionen

Info: Hier können Sie optional die Anzeige-Optionen verändern. Wenn Sie eine Sprache auswählen, die keine eigenen Textelemente hat, werden die Textelemente der Standardsprache angezeigt.

Anzeige-Optionen einstellen:

- ☐ Filter anzeigen
- ☐ Pretest-Kommentare anzeigen
- ☐ Todos anzeigen
- ☐ Trigger anzeigen
- ☐ Plausichcks anzeigen
- ☐ Randomisierung abschalten
- ☐ Interne Verlinkungen ausblenden
- ☐ Nur den Fragebogen ausdrucken

Sprache

Deutsch (Standard) 

Einstellungen speichern

Informationen zur Umfrage Transformationale Führung (FK) T3

Umfrage-Nr.	155736
Autor	Sandra Messina
Mitarbeiter	
Start	2010-03-18 10:00:00
Ende	2010-04-16 12:00:00

Fragebogen

1 [Seiten-ID: 687417] [L]

Startseite

Liebe Teilnehmerin
Lieber Teilnehmer

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zum Thema "Führung" zu beantworten. Das Ausfüllen des Fragebogens wird etwa 30 Minuten in Anspruch nehmen. Bei den Fragen kommt es mir auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessiert nur Ihre persönliche Meinung. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn dennoch eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten.

Wichtig

(1) Die erhobenen Daten werden absolut vertraulich behandelt. (2) Es kann niemand Rückschlüsse ziehen, welche Antworten von Ihnen stammen und welche von anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. (3) Dieser Fragebogen hat keinen Einfluss auf Ihre Arbeit oder Ihre Anstellung. Weder Ihr Vorgesetzter noch eine andere Person aus Ihrem Arbeitsumfeld wird Einblick in diesen Fragebogen haben.

Herzlichen Dank für Ihr Vertrauen und Ihre wertvolle Unterstützung.

Anmerkung: Zur besseren Leserlichkeit wird die männliche Schreibweise verwendet. Selbstverständlich sind weibliche Personen jeweils eingeschlossen.

2 [Seiten-ID: 687418] [L]

Frage

Bitte beantworten Sie zu Beginn diese allgemeine Frage.

Haben sich seit der letzten Befragung spezielle und einschneidende Ereignisse und Veränderungen ergeben (z.B. Reorganisationen, Veränderung im Mitarbeiterbestand, etc.) oder haben Sie eine führungsspezifische Aus- und Weiterbildung (Führungskurs, Coaching, etc.) besucht?

Wenn ja, bitte hier auflisten

3 [Seiten-ID: 687419] [L]

MLQ Form 5X Short

In diesem Teil des Fragebogens geht es um Ihren Führungsstil.

Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil.

Auf den folgenden Seiten sind Aussagen aufgelistet, die Sie beschreiben. Schätzen Sie ein, wie häufig diese Aussagen auf Sie zutreffen.

Ich ...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmässig, fast immer
... kläre wichtige Fragen sofort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bin immer da, wenn ich gebraucht werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erkenne die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele meiner Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versäume es, mich um die Probleme zu kümmern, bis sie wirklich ernst geworden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... stelle die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mache deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bin fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... betone die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... handle in einer Weise, die bei meinen Mitarbeitern Respekt erzeugt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtige die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versuche, mich nicht herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... helfe meinen Mitarbeitern, ihre Stärken auszubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... formuliere eine überzeugende Zukunftsvision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtige die Individualität meiner Mitarbeiter und behandle sie nicht nur als irgend jemanden unter vielen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zeige Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... überprüfe stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... habe grosses Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spreche mit anderen über meine wichtigsten Überzeugungen und Werte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mache meine Mitarbeiter auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Mitarbeiter sind stolz darauf, mit mir zu tun zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... strahle Stärke und Vertrauen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... warte bis etwas schief gegangen ist, bevor ich etwas unternehme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spreche klar aus, was erwartet werden kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... verfolge alle Fehler konsequent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... schlage neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spreche mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... verbringe Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... suche bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konzentriere mich überwiegend auf Unregelmässigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bringe meine Mitarbeiter dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vertrete die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kümmere mich in erster Linie um Fehler und Beschwerden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... biete meinen Mitarbeitern im Gegenzug für ihre Anstrengungen meine Hilfe an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... äussere mich optimistisch über die Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mache klar, wie wichtig es ist, sich 100%-ig für eine Sache einzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... treffe schnell und ohne Zögern meine Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich ...					
	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmässig, fast immer
... setze mich effektiv für die (beruflichen) Bedürfnisse und Interessen meiner Mitarbeiter ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kann die Interessen meiner Mitarbeiter gut bei höheren Vorgesetzten vertreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sporne meine Mitarbeiter an, erfolgreich zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Sorge durch mein Führungsverhalten für Zufriedenheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erhöhe die Bereitschaft meiner Mitarbeiter, sich stärker anzustrengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kann eine Gruppe effektiv führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... setze mich effektiv für die Belange der Organisation ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... gestalte die Zusammenarbeit so, dass meine Mitarbeiter wirklich zufrieden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bringe meine Mitarbeiter dazu, mehr zu schaffen als sie ursprünglich erwartet haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 [Selten-ID: 687420] [L]

L80Q.XII

Wie oft zeige ich das hier beschriebene Verhalten?

Ich ...

	nie	selten	gelegentlich	oft	Immer
... probiere meine Ideen im Team aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fordere, dass Teammitglieder einheitliche Regeln und Vorschriften befolgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... plane anstehende Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... informiere die Teammitglieder/Mitarbeitenden, was von ihnen erwartet wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... halte festgelegte Leistungsstandards ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... weise Teammitgliedern/Mitarbeitenden bestimmte Aufgaben zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... stelle sicher, dass meine Rolle im Team von allen Teammitgliedern verstanden wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fördere einheitliche Abläufe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... entscheide was gemacht werden soll und wie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mache meine Einstellungen dem Team klar und verständlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 [Selten-ID: 687421] [L]

Occupational Self-Efficacy

Im Folgenden finden Sie einige Aussagen, welche sich zur Beschreibung Ihrer Person eignen könnten.

Lesen Sie bitte jede dieser Aussagen aufmerksam durch und überlegen Sie, ob diese Aussage auf Sie zutrifft oder nicht.

	sehr falsch	falsch	eher falsch	eher richtig	richtig	sehr richtig
Ich fühle mich den meisten beruflichen Anforderungen gewachsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erreiche die beruflichen Ziele, die ich mir setze.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Was auch immer in meinem Berufsleben passiert, ich werde schon klarkommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch meine vergangenen beruflichen Erfahrungen bin ich gut auf meine berufliche Zukunft vorbereitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich bei der Arbeit mit einem Problem konfrontiert werde, habe ich meist mehrere Ideen, wie ich damit fertig werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beruflichen Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 [Selten-ID: 687422] [L]

Führungsbezogene Selbstwirksamkeit

Im Folgenden finden Sie einige Aussagen, welche sich zur Beschreibung Ihrer Person eignen könnten.

Lesen Sie bitte jede dieser Aussagen aufmerksam durch und überlegen Sie, ob diese Aussage auf Sie zutrifft oder nicht.

	sehr falsch	falsch	eher falsch	eher richtig	richtig	sehr richtig
Was auch immer in meinem Verantwortungsbereich passiert, ich werde schon klarkommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich mit einem Führungsproblem konfrontiert werde, habe ich meist mehrere Ideen, wie ich damit fertig werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erreiche die Ziele, die ich mir für meinen Verantwortungsbereich setze.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch meine Führungserfahrung bin ich gut auf meine Zukunft in Führungsfragen vorbereitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich den meisten Führungsanforderungen gewachsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schwierigkeiten mit Führungsthemen sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Führungsfähigkeiten verlassen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 [Selten-ID: 687423] [L]

Zielbindung

Bitte lesen Sie die folgende Zielvorgabe aufmerksam durch.

Mein Führungsstil wird folgenden Merkmalen entsprechen:

Ich habe eine Idealvorstellung von der Zukunft meiner Organisation oder Unternehmung. Ich kommuniziere diese begeistert und überzeugend.

Ich bin integer, mache mir und den Mitarbeitenden nichts vor und tue selber das, was ich von anderen verlange.

Ich führe inspirierend, habe Ideen, oft auch unkonventionelle, und bin offen für Denkanstöße von anderen.

Ich führe individualisierend, kenne die Stärken und Schwächen meiner Mitarbeitenden gut. Ich weiss, was diese brauchen, um an ihrem Arbeitsort ihr Bestes zu geben.

Bitte schätzen Sie nun in Bezug auf diese Zielvorgabe ein, inwieweit die unten stehenden Aussagen Ihrer persönlichen Haltung entsprechen.

Geben Sie an, wie stark Sie den Aussagen zustimmen oder diese ablehnen.

	starke Ablehnung	Ablehnung	weder noch	Zustimmung	starke Zustimmung
Ich glaube, dass es sich lohnt, dieses Ziel einzuhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist schwer, dieses Ziel ernst zu nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Offen gesagt, ist es mir egal, ob ich dieses Ziel erreiche oder nicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich stark dazu verpflichtet, dieses Ziel zu verfolgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es bräuhete nicht viel, mich dazu zu bringen, dieses Ziel aufzugeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 [Seiten-ID: 687424] [L]

FeBS

Bei den folgenden Fragen geht es um Ihr subjektives Erleben.

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie den folgenden Aussagen zustimmen bzw. wie oft die Aussagen auf Sie zutreffen.

In den vergangenen Wochen habe ich ...

	gar nicht	etwas	überwiegend	genau
... über laufende Veränderungen meiner Aufgaben, Arbeitsmittel oder organisatorischen Umgebung nachgedacht und darüber, welchen Einfluss sie auf meine persönlichen Ziele und Gewohnheiten haben und wie ich damit besser umgehen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... eine neue Sicht über meine Ziele und mich selbst entwickelt und daraus praktische Folgerungen abgeleitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir oft Zeit genommen, um zielgerichtet meine Gefühle und Gedanken zu reflektieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... angefangen, die Dinge, die ich tue, zu bewerten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... darüber nachgedacht, welche persönliche oder organisatorische Unterstützung ich für meine persönliche Weiterentwicklung brauche und wie ich sie bekommen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir Gedanken über meine persönlichen Bedürfnisse, Ziele und Normen gemacht und einen Plan entwickelt, wie ich sie erreichen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir mein eigenes inkonsequentes oder problematisches Verhalten vor Augen geführt und mir vorgenommen, das künftig abzustellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... über mein Verhalten in Konflikten mit anderen Personen nachgedacht und Möglichkeiten gefunden, wie ich mein Verhalten ändern kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... darüber nachgedacht, wie ich meine Arbeit organisiere und wie ich meine Arbeitsorganisation verbessern kann und konkrete Verbesserungsmöglichkeiten gefunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... die Wichtigkeit und Erreichbarkeit meiner persönlichen und beruflichen Ziele überprüft und unwichtige oder nicht erreichbare Ziele aussortiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie viel Zeit haben Sie mit den oben genannten Punkten pro Woche (etwa im Durchschnitt) verbracht?

Bitte Minuten eintragen:

Als ich beim letzten Mal über ein spezielles Problem nachdachte, habe ich ...

	gar nicht	etwas	überwiegend	genau
... mir vorgenommen, mein Verhalten ganz konkret zu ändern, um besser damit umgehen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... einen Plan entwickelt, wie ich es lösen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Teilziele festgelegt, die mir beim Lösen des Problems helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... eine neue Sichtweise entwickelt, aus der sich für mich konkrete praktische Folgerungen ergeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... schliesslich andere gebeten, eine wichtige Sache für dieses Problem zu erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konkret überlegt, wie ich andere beeinflussen kann, ihr Verhalten zu ändern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... andere um Rat gefragt und über deren Vorschläge nachgedacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... analysiert, welche Strategien in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben und wie ich diese wieder einsetzen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie viel Zeit haben Sie mit den oben genannten Punkten pro Woche (etwa im Durchschnitt) verbracht?

Bitte Minuten eintragen:

Als ich beim letzten Mal über ein persönliches Ziel und über mich selbst nachgedacht habe (z.B. eine Stärke oder Schwäche), habe ich ...

	gar nicht	etwas	überwiegend	genau
... einen Plan entwickelt, wie ich mein Ziel erreichen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... überlegt, welche Hindernisse beim Erreichen des Ziels sich mir in den Weg stellen können und wie ich damit umgehen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... den Austausch mit anderen gesucht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir vorgenommen, mein Verhalten ganz konkret zu ändern, um mich persönlich weiter zu entwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir Informationen beschafft, die mir bei der Zielerreichung helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... analysiert, welche Strategien in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben und wie ich diese wieder einsetzen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir überlegt, wie wichtig und warum dieses Ziel mir so wichtig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir Gedanken gemacht, was ich bereit bin, für dieses Ziel zu investieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mir Gedanken darüber gemacht, wie ich mich fühlen werde, wenn ich das Ziel erreicht habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie viel Zeit haben Sie mit den oben genannten Punkten pro Woche (etwa im Durchschnitt) verbracht?

Bitte Minuten eintragen:

9 [Seiten-ID: 667425] [L]

Endseite

Sie haben den Fragebogen fertig ausgefüllt.

Besten Dank und herzliche Grüße
Sandra Messina

Studie I: Fragebogen Mitarbeitende T1 bis T3

Anzeige-Optionen

Info: Hier können Sie optional die Anzeige-Optionen verändern. Wenn Sie eine Sprache auswählen, die keine eigenen Textelemente hat, werden die Textelemente der Standardsprache angezeigt.

Anzeige-Optionen einstellen:

- ☐ Filter anzeigen
- ☐ Pretest-Kommentare anzeigen
- ☐ Todos anzeigen
- ☐ Trigger anzeigen
- ☐ Plausichcks anzeigen
- ☐ Randomisierung abschalten
- ☐ Interne Verlinkungen ausblenden
- ☐ Nur den Fragebogen ausdrucken

Sprache Deutsch (Standard)

[Einstellungen speichern](#)

Informationen zur Umfrage Transformationale Führung (Ma)

Umfrage-Nr.	84466
Autor	Sandra Messina
Mitarbeiter	
Start	2010-04-19 10:00:00
Ende	2010-05-12 20:00:00

Fragebogen

1 [Seiten-ID: 370250] [L]

Startseite

Liebe Teilnehmerin
Lieber Teilnehmer

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zum Thema "Führung" zu beantworten. Das Ausfüllen des Fragebogens wird etwa 15 Minuten in Anspruch nehmen. Bei den Fragen kommt es mir auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessiert nur Ihre persönliche Meinung. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn dennoch eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten

Wichtig
(1) Die erhobenen Daten werden absolut vertraulich behandelt. (2) Es kann niemand Rückschlüsse ziehen, welche Antworten von Ihnen stammen und welche von anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. (3) Dieser Fragebogen hat keinen Einfluss auf Ihre Arbeit oder Ihre Anstellung. Weder Ihr Vorgesetzter noch eine andere Person aus Ihrem Arbeitsumfeld wird Einblick in diesen Fragebogen haben.

Herzlichen Dank für Ihr Vertrauen und Ihre wertvolle Unterstützung.

Anmerkung: Zur besseren Lesbarkeit wird die männliche Schreibweise verwendet. Selbstverständlich sind weibliche Personen jeweils eingeschlossen.

2 [Seiten-ID: 370251] [L]

Fragen zur Person

Bitte beantworten Sie im Folgenden einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person.

Geschlecht

☐ weiblich ☐ männlich

Wie alt sind Sie?

Jahre

Ist Deutsch Ihre Muttersprache?

☐ Ja ☐ Nein

Wie gut verstehen Sie Deutsch?

☐ sehr gut ☐ gut ☐ mittel ☐ schlecht ☐ sehr schlecht

Welches ist Ihre höchste Ausbildung?

bitte wählen
keine
Berufslehre
Berufsmaturität
Maturität
Eidg. Fachausweis
Eidg. Höhere Fachprüfung
Nachdiplomstudium
Bachelor FH
Master FH
Hochschulabschluss
Promotion

Ihre Funktion im Unternehmen?

Wie lange arbeiten Sie für die aktuelle Firma?

bitte wählen
< 6 Monate
1 - 2 Jahre
3 - 5 Jahre
> 5 Jahre

Haben Sie aktuell Führungsverantwortung?

bitte wählen
Nein
Ja, seit < 1 Jahr
Ja, seit 1 - 2 Jahre
Ja, seit 3 - 5 Jahre
Ja, seit > 5 Jahre

Aktuelle Anzahl unterstellte Mitarbeiter?

Wie lange sind Sie der derzeitigen Führungskraft unterstellt?

bitte wählen
< 1 Jahr
1 - 2 Jahre
3 - 5 Jahre
> 5 Jahre

3 [Seiten-ID: 370257] [L]

MLQ Form SX Short

In diesem Teil des Fragebogens geht es um den Führungsstil Ihrer direkten Führungskraft.

Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil.

Auf den folgenden Seiten sind Aussagen aufgelistet, die Ihre direkte Führungskraft beschreiben. Schätzen Sie ein, wie häufig diese Aussagen auf die Person zutreffen, die Sie einschätzen

Die Person, die ich einschätze, ...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmässig, fast immer
... bietet im Gegenzug für meine Anstrengung ihre Hilfe an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... überprüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versäumt es, sich um die Probleme zu kümmern, bis sie wirklich ernst geworden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konzentriert sich überwiegend auf Unregelmässigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versucht, sich nicht herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ist immer da, wenn sie gebraucht wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... äussert sich optimistisch über die Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wartet bis etwas schief gegangen ist, bevor sie etwas unternimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... macht klar, wie wichtig es ist, sich 100%-ig für eine Sache einzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... verbringt Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... ist fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als irgendeinen Mitarbeiter unter vielen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vertritt die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kümmert sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... verfolgt alle Fehler konsequent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... strahlt Stärke und Vertrauen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... macht mich auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... trifft schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hilft mir, meine Stärken auszubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... klärt wichtige Fragen sofort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zeigt Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hat grosses Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Person, die ich einschätze, ...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmässig, fast immer
... setzt sich effektiv für meine (beruflichen) Bedürfnisse und Interessen ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sorgt durch ihr Führungsverhalten für Zufriedenheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bringt mich dazu, mehr zu schaffen als ursprünglich erwartet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kann meine Interessen gut bei höheren Vorgesetzten vertreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... gestaltet die Zusammenarbeit so, dass ich wirklich zufrieden bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spornt mich an, erfolgreich zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... setzt sich effektiv für die Belange der Organisation ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erhöht meine Bereitschaft, mich stärker anzustrengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kann eine Gruppe effektiv führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 [Seiten-ID: 370250] [L]

LBDQ XII

Wie oft zeigt die Führungskraft das hier beschriebene Verhalten?

Sie...	nie	selten	gelegentlich	oft	Immer
... informiert die Teammitglieder/Mitarbeitenden, was von ihnen erwartet wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fördert einheitliche Abläufe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... probiert ihre Ideen im Team aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... macht ihre Einstellungen dem Team klar und verständlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... entscheidet, was gemacht werden soll und wie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... weist Teammitgliedern/Mitarbeitenden bestimmte Aufgaben zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... stellt sicher, dass ihre Rolle im Team von allen Teammitgliedern verstanden wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... plant anstehende Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hält festgelegte Leistungsstandards ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fordert, dass Teammitglieder einheitliche Regeln und Vorschriften befolgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 [Seiten-ID: 363712] [L]

Endseite

Sie haben den Fragebogen fertig ausgefüllt.

Besten Dank und herzliche Grüsse
Sandra Messina


Anzeige-Optionen

Info: Hier können Sie optional die Anzeige-Optionen verändern. Wenn Sie eine Sprache auswählen, die keine eigenen Textelemente hat, werden die Textelemente der Standardsprache angezeigt.

Anzeige-Optionen einstellen:

- ☐ Filter anzeigen
- ☐ Pretest-Kommentare anzeigen
- ☐ Todos anzeigen
- ☐ Trigger anzeigen
- ☐ Plausichcks anzeigen
- ☐ Randomisierung abschalten
- ☐ Interne Verlinkungen ausblenden
- ☐ Nur den Fragebogen ausdrucken

Sprache

Deutsch (Standard) | 

Einstellungen speichern

Informationen zur Umfrage Transformationale Führung (Ma) T2

Umfrage-Nr. 113002
 Autor Sandra Messina
 Mitarbeiter
 Start 2010-06-29 07:00:00
 Ende 2010-07-15 23:45:00

Fragebogen

1 [Seiten-ID: 445360] [L]

Startseite

Liebe Teilnehmerin
 Lieber Teilnehmer

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zum Thema "Führung" zu beantworten. Das Ausfüllen des Fragebogens wird etwa 15 Minuten in Anspruch nehmen. Bei den Fragen kommt es mir auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessiert nur Ihre persönliche Meinung. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn dennoch eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten.

Wichtig

(1) Die erhobenen Daten werden absolut vertraulich behandelt. (2) Es kann niemand Rückschlüsse ziehen, welche Antworten von Ihnen stammen und welche von anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. (3) Dieser Fragebogen hat keinen Einfluss auf Ihre Arbeit oder Ihre Anstellung. Weder Ihr Vorgesetzter noch eine andere Person aus Ihrem Arbeitsumfeld wird Einblick in diesen Fragebogen haben.

Herzlichen Dank für Ihr Vertrauen und Ihre wertvolle Unterstützung.

Anmerkung: Zur besseren Lesbarkeit wird die männliche Schreibweise verwendet. Selbstverständlich sind weibliche Personen jeweils eingeschlossen.

2 [Seiten-ID: 445362] [L]

MLQ Form 5X Short

In diesem Teil des Fragebogens geht es um den Führungsstil Ihrer direkten Führungskraft.

Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil.

Auf den folgenden Seiten sind Aussagen aufgelistet, die Ihre direkte Führungskraft beschreiben. Schätzen Sie ein, wie häufig diese Aussagen auf die Person zutreffen, die Sie einschätzen

Die Person, die ich einschätze, ...

	nie	selten	hin und weder	oft	regelmässig, fast immer
... verfolgt alle Fehler konsequent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vertritt die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... klärt wichtige Fragen sofort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... strahlt Stärke und Vertrauen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zeigt Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versäumt es, sich um die Probleme zu kümmern, bis sie wirklich ernst geworden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... äussert sich optimistisch über die Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wartet bis etwas schief gegangen ist, bevor sie etwas unternimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kümmert sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... macht mich auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... verbringt Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... macht klar, wie wichtig es ist, sich 100%-ig für eine Sache einzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als irgendeinen Mitarbeiter unter vielen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... überprüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ist immer da, wenn sie gebraucht wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konzentriert sich überwiegend auf Unregelmässigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hilft mir, meine Stärken auszubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ist fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hat grosses Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... trifft schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versucht, sich nicht herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bietet im Gegenzug für meine Anstrengung ihre Hilfe an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Person, die ich einschätze, ...					
	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmässig, fast immer
... kann meine Interessen gut bei höheren Vorgesetzten vertreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sorgt durch ihr Führungsverhalten für Zufriedenheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kann eine Gruppe effektiv führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... gestaltet die Zusammenarbeit so, dass ich wirklich zufrieden bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bringt mich dazu, mehr zu schaffen als ursprünglich erwartet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... setzt sich effektiv für die Belange der Organisation ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erhöht meine Bereitschaft, mich stärker anzustrengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... setzt sich effektiv für meine (beruflichen) Bedürfnisse und Interessen ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spont mich an, erfolgreich zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

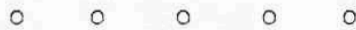
3 [Seiten-ID: 445063] [L]

LSQA XII

Wie oft zeigt die Führungskraft das hier beschriebene Verhalten?

Sie...	nie	selten	gelegentlich	oft	immer
... macht ihre Einstellungen dem Team klar und verständlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... weist Teammitgliedern/Mitarbeitenden bestimmte Aufgaben zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hält festgelegte Leistungsstandards ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... plant anstehende Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... entscheidet, was gemacht werden soll und wie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fordert, dass Teammitglieder einheitliche Regeln und Vorschriften befolgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... informiert die Teammitglieder/Mitarbeitenden, was von ihnen erwartet wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... stellt sicher, dass ihre Rolle im Team von allen Teammitgliedern verstanden wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fördert einheitliche Abläufe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... probiert ihre Ideen im Team aus.



4 [Seiten-ID: 445364] [L]

Endseite

Sie haben den Fragebogen fertig ausgefüllt.

Besten Dank und herzliche Grüße
Sandra Messina


Anzeige-Optionen

Info: Hier können Sie optional die Anzeige-Optionen verändern. Wenn Sie eine Sprache auswählen, die keine eigenen Textelemente hat, werden die Textelemente der Standardsprache angezeigt.

Anzeige-Optionen einstellen:

- ☐ Filter anzeigen
- ☐ Pretest-Kommentare anzeigen
- ☐ Todos anzeigen
- ☐ Trigger anzeigen
- ☐ Plausichecks anzeigen
- ☐ Randomisierung abschalten
- ☐ Interne Verlinkungen ausblenden
- ☐ Nur den Fragebogen ausdrucken

Sprache

Deutsch (Standard) 

Einstellungen speichern

Informationen zur Umfrage Transformationale Führung (Ma) T3

Umfrage-Nr.	155741
Autor	Sandra Messina
Mitarbeiter	
Start	2010-03-18 10:00:00
Ende	2010-04-13 18:00:00

Fragebogen

1 [Seiten-ID: 687443] [L]

Startseite

Liebe Teilnehmerin
Lieber Teilnehmer

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zum Thema "Führung" zu beantworten. Das Ausfüllen des Fragebogens wird etwa 15 Minuten in Anspruch nehmen. Bei den Fragen kommt es mir auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessiert nur Ihre persönliche Meinung. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn dennoch eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten.

Wichtig

(1) Die erhobenen Daten werden absolut vertraulich behandelt. (2) Es kann niemand Rückschlüsse ziehen, welche Antworten von Ihnen stammen und welche von anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. (3) Dieser Fragebogen hat keinen Einfluss auf Ihre Arbeit oder Ihre Anstellung. Weder Ihr Vorgesetzter noch eine andere Person aus Ihrem Arbeitsumfeld wird Einblick in diesen Fragebogen haben.

Herzlichen Dank für Ihr Vertrauen und Ihre wertvolle Unterstützung.

Anmerkung: Zur besseren Lesbarkeit wird die männliche Schreibweise verwendet. Selbstverständlich sind weibliche Personen jeweils eingeschlossen.

2 [Seiten-ID: 687444] [L]

Fragen zur Person

Bitte beantworten Sie im Folgenden einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person.

Geschlecht

- ☐ weiblich ☐ männlich

Wie alt sind Sie?

Jahre

Ist Deutsch Ihre Muttersprache?

- ☐ Ja ☐ Nein

Wie gut verstehen Sie Deutsch?

- ☐ sehr gut ☐ gut ☐ mittel ☐ schlecht ☐ sehr schlecht

Welches ist Ihre höchste Ausbildung?

bitte wählen
keine
Berufslehre
Berufsmaturität
Maturität
Eidg. Fachausweis
Eidg. Höhere Fachprüfung
Nachdiplomstudium
Bachelor FH
Master FH
Hochschulabschluss
Promotion

Ihre Funktion im Unternehmen?

Wie lange arbeiten Sie für die aktuelle Firma?

bitte wählen
< 6 Monate
1 - 2 Jahre
3 - 5 Jahre
> 5 Jahre

Haben Sie aktuell Führungsverantwortung?

bitte wählen
Nein
Ja, seit < 1 Jahr
Ja, seit 1 - 2 Jahre
Ja, seit 3 - 5 Jahre
Ja, seit > 5 Jahre

Aktuelle Anzahl unterstellte Mitarbeiter?

Wie lange sind Sie der derzeitigen Führungskraft unterstellt?

bitte wählen
< 1 Jahr
1 - 2 Jahre
3 - 5 Jahre
> 5 Jahre

3 [Seiten-ID: 567445] [L]

MLQ Form 5X-Short

In diesem Teil des Fragebogens geht es um den Führungsstil Ihrer direkten Führungskraft.

Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil.

Auf den folgenden Seiten sind Aussagen aufgelistet, die Ihre direkte Führungskraft beschreiben. Schätzen Sie ein, wie häufig diese Aussagen auf die Person zutreffen, die Sie einschätzen

Die Person, die ich einschätze, ...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmässig, fast immer
... schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vertritt die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... verfolgt alle Fehler konsequent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als irgendeinen Mitarbeiter unter vielen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kümmert sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ist fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... macht klar, wie wichtig es ist, sich 100%-ig für eine Sache einzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wartet bis etwas schief gegangen ist, bevor sie etwas unternimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... verbringt Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versäumt es, sich um die Probleme zu kümmern, bis sie wirklich ernst geworden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bietet im Gegenzug für meine Anstrengung ihre Hilfe an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... trifft schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... klärt wichtige Fragen sofort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hat grosses Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konzentriert sich überwiegend auf Unregelmässigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versucht, sich nicht herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hilft mir, meine Stärken auszubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... äussert sich optimistisch über die Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ist immer da, wenn sie gebraucht wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zeigt Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... macht mich auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... überprüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... strahlt Stärke und Vertrauen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Person, die ich einschätze, ...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmässig, fast immer
... bringt mich dazu, mehr zu schaffen als ursprünglich erwartet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spontet mich an, erfolgreich zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sorgt durch ihr Führungsverhalten für Zufriedenheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... setzt sich effektiv für meine (beruflichen) Bedürfnisse und Interessen ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... gestaltet die Zusammenarbeit so, dass ich wirklich zufrieden bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kann meine Interessen gut bei höheren Vorgesetzten vertreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erhöht meine Bereitschaft, mich stärker anzustrengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kann eine Gruppe effektiv führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... setzt sich effektiv für die Belange der Organisation ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 [Seiten-ID: 687446] [L]

LBDD XII

Wie oft zeigt die Führungskraft das hier beschriebene Verhalten?

Sie...

	nie	selten	gelegentlich	oft	immer
... entscheidet, was gemacht werden soll und wie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fordert, dass Teammitglieder einheitliche Regeln und Vorschriften befolgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... informiert die Teammitglieder/Mitarbeitenden, was von ihnen erwartet wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fördert einheitliche Abläufe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... stellt sicher, dass ihre Rolle im Team von allen Teammitgliedern verstanden wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hält festgelegte Leistungsstandards ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... probiert ihre Ideen im Team aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... plant anstehende Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... weist Teammitgliedern/Mitarbeitenden bestimmte Aufgaben zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... macht ihre Einstellungen dem Team klar und verständlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 [Seiten-ID: 687447] [L]

Endseite

Sie haben den Fragebogen fertig ausgefüllt.

Besten Dank und herzliche Grüsse
Sandra Messina

Studie I: Kontakt-Mail

Guten Tag

Seit Jahren arbeite ich als selbständige Beraterin (auch im IT-Umfeld) in den Bereichen Führung und Organisationsentwicklung. Um meine Arbeit und mein Wissen zu professionalisieren, habe ich mich entschlossen meine Doktorarbeit über das Thema „Trainierbarkeit von Führung/Leadership“ zu schreiben.

Die Wissenschaft kennt gut untersuchte Führungskonzepte, die aufzeigen, dass "richtiges" Führungsverhalten die Leistung (Hard- und Soft-Facts) der Mitarbeitende nachhaltig steigert und die Mitarbeiterbindung fördert. Klären möchte ich mit meiner Arbeit, wie diese Führungskompetenzen im Unternehmen wirkungsvoll umgesetzt werden können. Erforderlich dafür sind Studien im unternehmerischen Umfeld. Um deren Aussagekraft zu erhöhen, habe ich mich für die Untersuchung der IT-Branche entschieden, dies aus folgenden Gründen:

- dynamisches Umfeld
- hohe Veränderungsrate
- komplexe Arbeitssituationen durch meist projektbezogene Arbeitsweise
- hohe Kundenorientierung (Dienstleistungsaufgaben)
- kurze Halbwertszeiten des arbeitsrelevanten Wissens
- Schwierigkeit bei der Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitenden

Für die Auswahl geeigneter Unternehmungen sind folgende Voraussetzungen erforderlich:

- Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem Thema Führung/Leadership
- Offenheit für Veränderungsprozesse
- Grösse, d.h.: Vorhandensein einer mittleren Führungsebene (Untersuchungsgruppe)
- ganz wichtig: die Untersuchungsgruppe darf nicht darüber informiert sein, dass sie an einer Studie teilnehmen (verhindern des Hawthorne-Effekts)

Nun bin ich auf der Suche nach Unternehmungen oder IT-Abteilungen, die die oben aufgeführten Kriterien erfüllen und bin um jede Bereitschaft zur Zusammenarbeit (Kontaktvermittlung bzw. Türöffner, Gesprächstermin und/oder aktive Teilnahme an der Studie) dankbar. Selbstverständlich stehe ich für weitere Informationen und Abklärungen gerne zur Verfügung und bedanke mich bereits im Voraus für die Unterstützung.

Freundliche Grüsse

Sandra Messina

Studie I: Handout-Konzept der TF

Transformationale Führung

Die transformationale Führung ist das derzeit aktuellste, am besten erforschte und vielversprechendste Konzept der Mitarbeiterführung.

Wandel der geforderten Leadership-Qualitäten

Bis in die 1990-er Jahre dominierten transaktionale Führungsmodelle, die auf einem sozialen Austauschprozess basieren (Beiträge gegen Anreize). Der Führungserfolg wurde an Kostenminimierung und Produktinnovation gemessen.

Seither hat sich ein beständiger Wandel in Unternehmen und Organisationen etabliert. Für den nachhaltigen Erfolg genügt der transaktionale Führungsstil nicht mehr. Gefragt ist ein Führungsverhalten, das die Mitarbeitenden ermutigt und sie zu zusätzlichen Anstrengungen motiviert. Dieses transformationale Führungsverhalten ist mitverantwortlich für Zuversicht, Schwung und Energie aller Beteiligten und damit für den Erfolg und das langfristige Überleben des Unternehmens.

Transformationales Führungsverhalten ist lernbar

Die Managementforscher Bass & Avolio haben diese Phänomene weltweit und in allen Branchen untersucht. Sie zeigen, dass transformationales Führungsverhalten sowohl zu objektiven (z.B. Unternehmenserfolg) als auch subjektiven Erfolgen führt (z.B. Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit).

Transformationales Führungsverhalten ist lernbar – nicht in theoretischen Vorlesungen und Seminaren – aber im Einzelcoaching oder durch Trainings für ganze Führungsteams. Basis dafür ist der Multifactor Leadership Questionnaire, ein Instrument zur Analyse und Messbarkeit von Führungsverhalten und Führungsentwicklung.

Die entscheidenden Merkmale erfolgreicher Führungskräfte

Nach Bass & Avolio verfügen die besten Leader neben soliden Führungstechniken über entscheidende weitere Merkmale als Grundkomponenten der transformationalen Führung – die 4 I's.

Idealismus (idealisierte Beeinflussung): Die Führungsperson gibt eine Vision und das Gefühl einer gemeinsamen Mission vor, verbreitet Stolz und gewinnt den Respekt und das Vertrauen ihrer Mitarbeiter.

Sie hat eine Idealvorstellung von der Zukunft ihrer Organisation oder Unternehmung und kommuniziert diese begeisternd und überzeugend. Sie ist integer d.h., sie macht sich und den Mitarbeitenden nichts vor und tut selber das, was sie von andern verlangt.

Inspiration (inspirierende Motivierung): Die Führungsperson kommuniziert anspornende Zukunftsvisionen und hohe Erwartungen, drückt dabei wichtige Angelegenheiten einfach und verständlich aus und aktiviert ihre Untergebenen emotional.

Sie führt inspirierend, hat Ideen – oft auch unkonventionelle – und ist offen für Denkanstöße von anderen.

Intellekt (intellektuelle Stimulierung): Durch dieses Verhalten fördert die Führungsperson Intelligenz, Rationalität und innovative Vorschläge und regt zum Aufbrechen eingefahrener Denkmuster an.

Individualität (individuelle Berücksichtigung): Die Führungsperson lässt ihren Mitarbeitern persönliche Aufmerksamkeit zuteil werden, stellt individuelle Hilfen und Anleitungen im Arbeitsprozess bereit und agiert als Coach oder Mentor.

Sie führt individualisierend, kennt die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeitenden gut und weiss, was diese brauchen, um an ihrem Arbeitsort ihr Bestes zu geben.

Transformationale Führung

Literaturauszug

- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). The full range of leadership development; Basic and advanced manuals. Binghamton. NY: Bass, Avolio & Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical Report. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Dvir, T.; Eden, D.; Avolio, B.J. & Shamir, B. (2002) Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.4, pp735-744.
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (4), 163-176.
- Felfe, J., & Gohl, K. (2002). Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ). In A. Glöckner-Rist (Ed.). ZUMA Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 5.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Frese, M., Beime, S. & Schoenborn, S. (2003). Actiontraining for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56, 671-697.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C. & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. A review and an agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 203-214.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 1, 36-51.
- Latham, G. P. & Locke, E. (2007) A. New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. *European Psychologist*. 12(4):290-300.
- Locke, E. A. (1991). The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 288-299.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*. Sep, Vol 57(9), 705-717.

...

Anhang B

Studie II: E-Mail-Nachrichten an die Teilnehmenden der Treatmentgruppe der Studie

Betreff: Doktorarbeit: Wichtige Anfrage in eigener Sache

Liebe XX / Lieber XY

Seit einigen Jahren arbeite ich nun als selbstständige Beraterin in den Bereichen Führung und Organisationsentwicklung. Um meine Arbeit und mein Wissen zu professionalisieren, habe ich mich entschlossen eine Doktorarbeit über das Thema "Die Einflussfaktoren bei der Umsetzung von Führungsverhalten" zu schreiben. Die Arbeit schreibe ich am Lehrstuhl für Sozial- & Wirtschaftspsychologie der Universität Zürich bei Professor Klaus Jonas.

Darum bin ich auf deine Unterstützung angewiesen. Wie sieht dies konkret aus? Gerne möchte ich mit dir ein Interview führen, wo es gerade um diese Einflussfaktoren geht. Dazu benötigen wir ca. 60 Minuten.

Unter diesem Link <http://doodle.com/...> findest du die Interview-Termine inkl. den Durchführungsort. Bitte suche dir ein Zeitfenster aus, das passend ist für dich (du hast eine Wahlmöglichkeit und vergiss nicht auf den Ort zu achten). Falls keiner der Termine passen sollte, können wir versuchen telefonisch einen anderen Termin zu finden.

Ich würde mich sehr freuen, wenn du mich mit deiner Erfahrung unterstützen würdest. Sicher werden wir auch Gelegenheit haben über die eine oder andere Führungsfrage zu sprechen.

Die Daten werden absolut vertraulich und anonym behandelt und weiterverarbeitet. Nur ich habe Zugang zu den Auswertungen. Weder deine Führungskraft noch deine Mitarbeitende oder sonst jemand hat Einsicht.

Ich freue mich sehr auf das Gespräch mit dir!

Herzliche Grüsse
Sandra Messina

Studie II: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

Teil I: Einführung in das Thema

Sie haben in den letzten Monaten an einem Training inkl. Coaching zu transformationaler Führung teilgenommen und sich mit Ihrem Führungsverhalten intensiv auseinandergesetzt. Zu dem Training fanden ebenfalls Befragungen statt, eine Selbsteinschätzung und eine Fremdeinschätzung durch Ihre Mitarbeiter. Es folgen nun einige Fragen zu diesem Thema.

1. Wissen Sie noch, welche Elemente das transformationale Führungsverhalten beinhaltet?
2. Haben Sie in dieser Zeit versucht einzelne Elemente des transformationalen Führungsverhalten in Ihrem Führungsalltag umzusetzen?
3. Auf einer Skala von 1-5 wie oft ist Ihnen dies gelungen?
 - 1 nie
 - 2 selten
 - 3 hin und wieder
 - 4 oft
 - 5 regelmässig, fast immer
4. Zusätzliche Fragen und Themen zu Teil I: Gibt es etwas, was Sie noch ergänzen möchten?

Interviewleitfaden

Teil II: Einflussfaktoren Organisation & Veränderungen in der Organisation

5. Welche Faktoren in Ihrer Organisation und in den Veränderungen in Ihrer Organisation haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten?
6. Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden, welche einen hemmenden Einfluss?
7. Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist.

Faktor	(F) fördernd (H) hemmend	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

8. Zusätzliche Fragen und Themen zu Teil II: Gibt es etwas, was Sie noch ergänzen möchten?

Interviewleitfaden

Teil III: Einflussfaktoren Arbeitstätigkeit

9. Welche Faktoren Ihrer täglichen Tätigkeit haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten?
10. Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden Einfluss, welche einen hemmenden Einfluss?
11. Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist.

Faktor	(F) fördernd (H) hemmend	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

12. Zusätzliche Fragen und Themen zu Teil III: Gibt es etwas, was Sie noch ergänzen möchten?

Interviewleitfaden

Teil IV: Einflussfaktoren eigene Person & privates Umfeld

13. Welche Faktoren, bezogen auf Ihre eigene Person oder Ihr privates Umfeld, haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten?
14. Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden Einfluss, welche einen hemmenden Einfluss?
15. Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist.

Faktor	(F) fördernd (H) hemmend	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

16. Zusätzliche Fragen und Themen zu Teil IV: Gibt es etwas, was Sie noch ergänzen möchten?

Interviewleitfaden

Teil V: Einflussfaktoren

17. Im Folgenden nenne ich Ihnen einige Faktoren, die sich unter Umständen auf das transformationale Führungsverhalten auswirken können. Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an, ob dies auf Sie zutrifft. Falls Ihnen zusätzliche Faktoren einfallen, können Sie diese erwähnen.

Einflussfaktoren		(F) fördernd (H) hemmend	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
1	zeitliche Arbeits(über)belastung		
2	zusätzliche zeitliche Arbeitsbelastung durch Veränderungen in der Organisation		
3	Schwankungen in der zeitlichen Arbeitsbelastung durch Veränderungen in der Organisation		
4	inhaltliche Arbeitsbelastung		
5	zusätzliche inhaltliche Arbeitsbelastung durch Veränderungen in der Organisation		
6	Schwankungen in der inhaltlichen Arbeitsbelastung durch Veränderungen in der Organisation		
7	finanzieller Druck		
8	mangelnde Kommunikation in der Organisation		
9	mangelnde Information in der Organisation		
10	unklare Zielvorgaben		
11	Unklarheit bezüglich der eigenen Arbeit (wie soll es weiter gehen?)		
12	Interessen- & Zielkonflikte im Team		
13	Interessen- & Zielkonflikte im Unternehmen		
14	Konflikte im Team		
15	Konflikte im Unternehmen		
16	Veränderungen in den Beziehungen zu der eigenen Führungskraft durch Veränderungen in der Organisation		
17	Veränderungen in den Beziehungen zu den eigenen Mitarbeitern durch Veränderungen in der Organisation		
18	Erhöhung des Ressourceneinsatzes		
19			
20			

18. Zusätzliche Fragen und Themen zu Teil V: Gibt es etwas, was Sie noch ergänzen möchten?

Studie II: Interviewantworten

Legende

1 – 21	Fragen mit einer Antwort bzw. Aussage: Nummer vor Aussage = Nummer der/des Teilnehmenden
101 – 21xx	Fragen mit mehreren Antworten bzw. Aussagen: letzte zwei Stellen = Nummer der Aussage vorangehende Stellen = Nummer der/des Teilnehmenden
-	keine Aussage der/des Teilnehmenden

Glossar bei Fragensauswertung

AKV	Prinzip der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung
BU	Business Unit (Geschäftseinheit)
BUL	Leiter Business Unit
GL	Geschäftsleitung
PL	Projektleitung
Sales	Verkauf
TL	Teamleitung
TQM	Total Quality Management

Teil I: Einführung in das Thema

Frage 1: Wissen Sie noch, welche Elemente das transformationale Führungsverhalten beinhaltet?

1. Ja, die vier I's
 2. Ja, so in etwa. Was ich noch weiss: WIE die Mitarbeiter geführt werden sollen, wie die Interaktion ablaufen soll und insbesondere führe ich das Führungshandbuch, es hilft mir, mich mit meiner Führung auseinander zu setzen.
 3. Ja, ich weiss noch, dass der Outcome wichtiger ist als das Microtracking; wichtig sind Visionen, Werte und Transparenz; dabei hilft die eigene Reflexion und die richtige Fragetechnik, keine Suggestivfragen, eher Coachingfragen.
 4. Ja, wichtig ist die Auseinandersetzung mit sich selbst und mit den eigenen Emotionen in der Interaktion mit den Anderen. Dies fiel mir immer sehr schwer, jetzt ist es schon besser. Die Selbstreflexion und auch die Reflexion mit den Mitarbeitern ist sehr wichtig.
 5. Ja, man soll die Mitarbeiter selbstständig arbeiten lassen, sie können ihre Arbeit durch Gestaltungsmöglichkeiten selber definieren können, Leitplanken genügen meist, somit haben sie Entfaltungsmöglichkeiten.
 6. Ja, die vier I's
 7. Der wichtigste Punkt: weniger Vorgaben, den Weg selber gehen lassen.
 8. Die 4 I's, wie man sein sollte, könnte, etc.; Fokus auf den Charakter der Person, die Eigeninitiative, die Einstellung zum Job, speziell ist mir das Beispiel mit der Südpolexpedition geblieben.
 9. Als Führungskraft sollte man den Mitarbeitern nicht einfach eine Aufgabe übergeben und sagen wie sie diese erledigen sollen, sondern sie brauchen Spielraum, Möglichkeiten, wie sie sich selber einbringen können. Visionen zu haben ist ebenfalls ziemlich wichtig.
 10. Wichtig ist die individuelle Führung der Mitarbeiter. Speziell fand ich die Selbst- und Fremdeinschätzung, die Auswertung des Führungsprofils.
 11. Ja, ich kann mich an die Gespräche und an die Übungen erinnern. Die Übungen, wie wichtig Vertrauen ist und über die unterschiedlichen Mitarbeiter-Typen die es gibt.
 12. Ja, ich kann mich an die 4 I's erinnern; dass man Gefühle ansprechen soll und beeindruckt war ich von dem ganz konkreten Umsetzungsplan, den wir direkt im Training gemacht haben.
 13. Mitarbeiter nicht taskorientiert führen, nicht nur kontrollieren, sondern Mitarbeitern den Freiraum lassen um die gesetzten Ziele zu erreichen. Wichtig ist auch die Motivation und darauf zu achten, dass es ein ganzes Spektrum von Mitarbeitern gibt.
 14. Führen hat mehrere "Beine", mehrere Aspekte; man muss nach Werten führen; führen ist umfassend; Visionen weitergeben.
 15. Ich war irgendwie nicht wirklich anwesend an diesem Seminar aber es ging um Leadership und Visionen.
-

16. Ich war gar nicht so richtig anwesend, während des Seminars habe ich fast ausschliesslich gearbeitet (Anmerkung: sass an seinem Laptop).
17. Wichtig ist adaptive oder situative Führung; man kann nicht alle gleich führen.
18. Ich kann mich an die Auseinandersetzung mit meiner Vision erinnern, sie hat mir den Anstoss gegeben, den Prozess zu starten und in meiner BU umzusetzen. Gelernt habe ich auch, mehr zu fragen.
19. Das Seminar hat mir gute Impulse geliefert, insbesondere die Auswertung mit der Selbst- und Fremdeinschätzung. Die Übungen zu Visionen haben mich echt weitergebracht, auch die Aufgabenorientierung habe ich etwas zurückgenommen.
20. Ja, die vier I's
21. Selbsterkenntnis und die Einschätzung des Gegenübers war sehr spannend, das Erreichen des Gegenübers.

Frage 2: Haben Sie in dieser Zeit versucht einzelne Elemente des transformationalen Führungsverhaltens in Ihrem Führungsalltag umzusetzen?

1. Ja, im 2009 nach dem TF-Training, als ich noch eine Führungsfunktion hatte.
 2. Ja, am Anfang (sprich die ersten 18 Monate) selten, jetzt in den vergangenen 6 Monaten intensiver. Ist aus meiner Sicht abhängig von der Mitarbeiter-Wahl bzw. den Mitarbeitern die man gerade führt.
 3. Ja, zu Beginn mehr, da es präsenter war. Nun versuche ich, durch die Mitarbeitergespräche alle 2 Wochen dies aufrecht zu erhalten. Mir ist nun auch bewusst, dass ich von meinen Mitarbeitern an meiner Führung gemessen werde: kann ich zuhören, bin ich für sie da.
 4. Ja, ich brauche es auch, um in den anderen Projekten fachlich und "lateral" zu führen. Es ist mir sehr wichtig.
 5. Ja, ich habe schon vor dem Training versucht, dies umzusetzen.
 6. Ja, insbesondere Individualität. Was mir auch die Mitarbeiter in ihren Rückmeldungen immer wieder gesagt haben. Was ihnen nun fehlt ist die Weiterentwicklung, das "Gefordert werden", die Visionen. Visionen und den Intellekt, dies möchte ich nun vermehrt einsetzen.
 7. Ich versuche es, aber meine jungen Mitarbeiter brauchen mehrere Wege ans Ziel (eine Auswahl), sie wollen selber nicht darüber nachdenken.
 8. Bei der Auswertung wurde mir klar, dass ich stark taskorientiert war, dies wollte ich reduzieren und mehr Spielraum geben. Die Mitarbeiter haben es nicht so gut aufgenommen.
 9. Ich habe zwar immer noch eine Taskliste mit den wichtigsten Aufgaben für mein Team, als Übersicht. Aber grundsätzlich führe ich viele Mitarbeitergespräche, in denen ich auslote wer wann, wie viel Verantwortung übernehmen möchte und wer was kann. Der Fokus liegt ganz klar auf der Weiterentwicklung der Mitarbeiter.
 10. Ich führe mit den Stärken und Schwächen der Mitarbeiter, indem ich jeden Monat Gespräche führe und nicht nur einmal im Jahr bei
-

- den Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen. Die Mitarbeiter haben mich sozusagen dazu gezwungen, sie fordern diese Gespräche von mir.
11. Ich habe sogar einen Teamtag (im Januar 2011) bei mir zu Hause gemacht, da ich kein Budget erhalten habe. Dort haben wir Rollen definiert und Transparenz über die Stärken der Einzelnen geschaffen. Dies fördert das Verständnis füreinander.
 12. Was ich mir im Massnahmenplan vorgenommen habe.
 13. Ich versuche immer mehr Verantwortung zu übergeben, gebe ihnen mehr Freiheit und zudem übergebe ich grössere "Bündel" an Aufgaben anstelle nur einzelner, kleiner Einheiten von Aufgaben.
 14. Ich habe versucht, die Vision weiterzugeben, denn dies habe ich immer bei den Personen kritisiert, die mich geführt haben. Der Visionsgedanke ist sehr wichtig, wir hatten früher in der Unternehmung auch die Vision der "Schiffe".
 15. Ich habe versucht, den Massnahmenplan umzusetzen.
 16. Das Tagesgeschäft war wieder stärker, ich habe zumindest – nicht bewusst – etwas umgesetzt: Ich führe die Mitarbeiter, wie ich geführt werden möchte, indem ich sie im Gespräch zu überzeugen versuche. Dies ist das Einzige, das wirklich hilft.
 17. Alles! Situative und mitarbeiterentsprechende Führung, ich versuche, die Situation und Konstellation zu erfassen. Ich habe gelernt, dass der Faktor Emotionen in der Führung sehr wichtig ist.
 18. Wir machen nun jeden Monat einen Führungsworkshop. Dies hilft, eine Einheit zu bilden, das Verständnis zu fördern und wir entwickeln eine gemeinsame Vision und Strategie.
 19. Ich habe es als Bestätigung meines Führungsstils betrachtet. Hinhören, wie geht es den Mitarbeitern, was läuft gerade bei ihnen, starke Menschenorientierung.
 20. Mitarbeiter motivieren, führen nach Stärken und Eigenheiten.
 21. Ich versuche, alles im Führungsalltag auch zu leben.

Frage 3: Auf einer Skala von 1-5 wie oft ist Ihnen dies gelungen?

1. 5 regelmässig, fast immer
 2. 5 regelmässig, fast immer
 3. 4 oft
 4. 5 regelmässig, fast immer
 5. 4 oft
 6. 4 oft
 7. 2 selten
 8. 3 hin und wieder
 9. 4 oft
 10. 4 oft
 11. 4 oft
 12. 2 selten
 13. 5 regelmässig, fast immer
 14. 3 hin und wieder
 15. 1 nie
 16. 2 selten
 17. 5 regelmässig, fast immer
 18. 4 oft
 19. 5 regelmässig, fast immer
-

20. 4 oft
21. 3 hin und wieder

Frage 4: Zusätzliche Fragen und Themen zu Teil I: Gibt es etwas, was Sie noch ergänzen möchten?

1. Speziell war für mich die Erkenntnis, dass die Auftragsorientierung bei der Befragung nach dem Training einen so hohen Wert hatte. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter meine Arbeit als vorstrukturiert wahrgenommen haben. Das TF-Führungsverhalten entspricht so meinem Führungsverständnis, man muss halt die Augen offen halten und sehen, wohin die Reise geht. Wichtig ist, authentisch zu sein, dies ist der richtige Führungsstil.
 2. Wenn man unterschiedliche Mitarbeiter führen kann, ist das Führen mit dem TF-Führungsverhalten wesentlich einfacher. Mit den Mitarbeitern, die ich zuvor hatte, fiel es mir nicht so einfach. Jetzt, wo ich mehr Mitarbeiter habe, die unterschiedliche Tätigkeiten ausüben, ist es einfacher.
 3. Es ist immer auch eine Frage der Prioritätensetzung und ob ich in der Lage bin, diese richtig zu setzen. Dann ist auch die Zeit kein Hinderungsgrund.
 4. Ich führe nun jede Woche ein Einzelgespräch mit meinem Mitarbeiter. Ausserhalb der Firma oder auch am Wochenende, da spricht man dann auch über eher private und persönliche Dinge. Zu Beginn habe ich die Sachen immer sehr direkt gesagt, der Mitarbeiter hat dann sein Verhalten geändert aber er war dann sehr unmotiviert, jetzt ist es ein Austausch.
 5. In der letzten Zeit war ich zeitlich so unter Wasser, dass nichts mehr ging. Jetzt geht es mir besser, denn ich habe es im Unternehmen platziert. Nicht, dass sich schon etwas geändert hat, aber offensichtlich hat mir schon allein das Sagen Erleichterung verschafft.
 6. Zwei Mitarbeiter wollen eine andere Tätigkeit, wobei sie die Fähigkeiten dazu nicht haben, sie sind nicht dafür geeignet – ich suche nach passenden Lösungen. Bei mir gibt es einige Änderungen (Arbeitsorte, Teamstruktur, Rollen ...), die sich insbesondere durch die Kundenanforderungen und die Inputs meines Vorgesetzten (auch durch Kunden ausgelöst) aufdrängen.
 7. Das letzte Jahr war schlecht für die/meine Führung. Ich war so stark mit operativen Tätigkeiten beschäftigt, dass ich alles andere weg liess, als Selbstschutz. Ich bin weder auf Abmachungen eingegangen, noch habe ich sonst irgendwie geführt. Es war schlicht einfach nicht möglich.
 8. Mein Team hat ganz andere Tätigkeiten (Supportteam, 2. Levelsupport) als ich. Dies macht es mir nicht ganz einfach. Sie sind alle ganz lieb und wollen geführt werden. Konflikte gibt es nie, auch keine Feedbacks. Es ist immer alles super. Mein Team ist wirklich sehr speziell, eine Insel die von alleine funktioniert und sich durch nichts beirren lässt.
 9. Ich habe vor zwei Wochen einen Workshop mit dem Team gemacht und wir haben eine Vision entwickelt. Natürlich muss ich darauf achten, dass wir diese Vision mit den Interessen der Firma in
-

- Einklang bringen. Die Mitarbeiter haben so aber die Möglichkeit mitzugestalten.
10. Zurzeit liegt bei meinen Mitarbeitern der Fokus auf der Weiterentwicklung und auf einer möglichen Nachfolgeplanung. Ich suche vergeblich Mitarbeiter und kann aber keine finden.
 11. Die Mitarbeiter fordern ganz klar meine Führung. Zu Beginn habe ich so geführt, wie ich geführt werden möchte (mit viel Freiheiten), nun habe ich begriffen, dass jeder anders funktioniert und dass Mitarbeiter sehr gerne auch enger geführt werden möchten. Dies ist mir bei der Arbeitsverteilung aufgefallen. Bei uns stehen evtl. noch Veränderungen an, ich kann aber noch nicht mehr dazu sagen.
 12. Ich habe die Führung abgegeben, weil ich mich der Aufgabe nicht gewachsen fühlte. Ich habe meinen Nachfolger auch eingearbeitet und unterstütze ihn bis heute in seiner Tätigkeit. Die Konstellation der Zwillinge, die im Team arbeiten, ist nicht einfach. Sie ziehen einem ständig in ihre Beziehungsprobleme, aber wenn es darauf ankommt, halten sie zusammen wie Pech und Schwefel.
 13. Die Tätigkeit erlaubt es nicht immer, die Aufgaben spannend zu gestalten, wir arbeiten in der Operation, da sind die Tätigkeiten teilweise in kleinen Einheiten und manchmal langweilig. Ich bin dankbar, weil mein Team sehr weit entwickelt ist.
 14. Ich habe in den Gesprächen mit den Mitarbeitern wirklich versucht, die Vision weiterzugeben. Mir ist es aber nicht gelungen, sie niederzuschreiben.
 15. –
 16. Ich hatte unglaublichen Zeitmangel; bei 25 Mitarbeitern und 9 Externen, die ich führen musste; zudem war ich ja selber in Projekten eingebunden.
 17. Anmerkung: wir haben sehr lange über die Veränderungen in der Unternehmung, den Wechsel des CEO's, seine persönliche Veränderung und die strategische Führung der Firma gesprochen.
 18. Im kommenden Workshop (Anmerkung: ich leite diesen Workshop) werden wir die Rollen, Tätigkeit und AKV klären.
 19. Der Wechsel war leider schon nach einigen Wochen, aber dieses Seminar hat doch in den meisten BU einiges ausgelöst.
 20. Ich habe ein sehr gutes Team, die Mitarbeiter sind jedoch sehr unterschiedlich, z.B. habe ich einen Mitarbeiter, der immer Angst hat, seine Stelle zu verlieren. Das ist völlig unbegründet.
 21. Ich werde im April für 6 Monate Ferien machen und mein Haus umbauen; ich hoffe, nun wirklich den gesunden Abstand zu gewinnen um mich besser auf die Führung zu konzentrieren. Einen Tag in der Woche bin ich anwesend, aber eben ausschliesslich für das Führen, sozusagen ein kalter "Entzug".
-

Teil II: Einflussfaktoren Organisation & Veränderungen in der Organisation (Fragen 5 bis 7)		
<ul style="list-style-type: none"> - Welche Faktoren in Ihrer Organisation und in den Veränderungen in Ihrer Organisation haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten? - Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden, welche einen hemmenden Einfluss? - Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist. 	(F) fördernd	1 kein
	(H) hemmend	2 schwach
	(N) neutral	3 mittel
		4 stark
		5 sehr stark
101. gewähren von Freiräumen, Gestaltungsspielraum	F	4
102. keine strikten Vorgaben in der Führung von der GL	F	3
103. Mangel von Austausch über Führungsfragen mit der GL	H	2
104. Führungskultur	F	5
105. Führungskultur, die nicht der TF entspricht	H	5
106. fehlende Führungsstrukturen	H	3
107. Fehlbesetzung bei Führungsfunktionen in der Firma, Fokus auf Fachkompetenzen, anstatt Führungskompetenzen (Rollenverständnis)	H	4
108. Fokus auf kurzfristige, quantitative Zielerreichung in der Firma	H	4-5
109. Fokus auf negative Nichterreichungs-Feedback anstatt auch auf positive Rückmeldungen	H	5
110. entgegengesetzte Vorgaben (Wasser predigen, Wein trinken)	H	5
111. keine einheitliche Führung in der GL	H	5
201. fehlende Strategie	H	4
202. eigene BU hat keinen "Platz" in der Firma (bleib, arbeite und bringe Geld) Anmerkung: diese BU ist die Cashcow der Firma	H	5
203. fehlende Perspektive (eigene und die der BU)	H	3
204. Führungskultur von der GL (inkongruent zu TF)	H	4

Teil II: Einflussfaktoren Organisation & Veränderungen in der Organisation (Fragen 5 bis 7)		(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
- Welche Faktoren in Ihrer Organisation und in den Veränderungen in Ihrer Organisation haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten?			
- Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden, welche einen hemmenden Einfluss?			
- Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist.			
205.	Kommunikationskultur der GL (inkongruent)	H	3
206.	Informationsmangel	H	4
207.	fehlendes Vertrauen, insbesondere in die GL	H	4
208.	fehlende Hilfsmittel für die Mitarbeiterführung (von der Unternehmung zur Verfügung gestellt), man muss sich vieles selber erarbeiten (z.B. Mitarbeiterbewertungsformular, Info-Mangel, Prozesse)	H	2
301.	fehlende Kommunikation und Informationen	H	4
302.	fehlende Entscheidungsfähigkeit der GL (wenn keine Entscheidungen gefällt werden, blockiert es meine Arbeit)	H	5
303.	Feedbackkultur in der Unternehmung	F	3
304.	Unterstützungskultur	F	3-4
305.	übertriebene Kontrolle anstelle Unterstützung (vgl. 304)	H	3
306.	Glaubwürdigkeit und Führungskräfte & GL	F	4
307.	Kommunikation auf gleicher Stufen mit anderen TL	F	3
308.	Vorleben der GL-Führung	F	4
401.	Freiheitliche Arbeitskultur, wenn man seine Arbeit selber gestalten kann und nicht immer nur das Einverständnis von oben holen muss. Ich kann sehr initiativ arbeiten, habe wenig Bürokratie.	F	5
402.	Fehlende Eskalationsstufe, wenn man nirgends seine Konflikte eskalieren lassen kann, dann erschwert es doch die Arbeit.	H	4

Teil II: Einflussfaktoren Organisation & Veränderungen in der Organisation (Fragen 5 bis 7) <ul style="list-style-type: none"> - Welche Faktoren in Ihrer Organisation und in den Veränderungen in Ihrer Organisation haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten? - Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden, welche einen hemmenden Einfluss? - Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist. 			(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
403.	Räumliche Trennung, dann sieht man nicht, was die Mitarbeiter machen, die Kommunikation ist erschwert.	H		5
404.	Geplante Veränderungen (Einführung einer Toolsoftware) werden nicht umgesetzt -> hat vor allem einen Einfluss auf die Eigenmotivation.	H		3
405.	Organisationsstruktur auf kurzfristige, quantitative Ziele ausgerichtet. Dies löst viele Konflikte aus.	H		5
501.	Organisationsstruktur, flache Hierarchie, kurze Wege, persönlicher Kontakt	F		3
502.	Kultur der Eigenverantwortung und der Freiräume	F		3
503.	personelle Situation, Veränderung bei der Führungskraft	H		3
504.	zu wenig Mitarbeiter, angewiesen auf interne und externe Hilfskräfte (Anmerkung: indirekt Einfluss über die Zeitbelastung)	H		3
505.	Veränderungen & Problemsituationen, man hinterfragt und beschäftigt sich mit den Themen	F		2
601.	Anleitung und Erwartungen des Vorgesetzten (Strukturen zu definieren)	F		4
602.	Peeraustausch	F		3
603.	neue KAM Struktur um den Kundenbedürfnisse gerechter zu werden -> Gewichtung der Schwerpunkte	F		4
604.	Konflikte die von aussen (Kunden oder Vorgesetzter) herangetragen werden	F		4
701.	Austausch mit den anderen TL (Peers) hat mich zum Nachdenken angeregt und meine Selbstkritik gefördert	H		3

Teil II: Einflussfaktoren Organisation & Veränderungen in der Organisation (Fragen 5 bis 7) <ul style="list-style-type: none"> - Welche Faktoren in Ihrer Organisation und in den Veränderungen in Ihrer Organisation haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten? - Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden, welche einen hemmenden Einfluss? - Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist. 	(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
702. Führungsworkshop & Seminare	F	4
703. Unternehmungsführungskultur, insbesondere die Unterschiede zwischen den Standorten Bern und Zürich.	H	2
801. Person des Vorgesetzten	F/H	3
802. Training und Führungsentwicklung der vergangenen 2 Jahre	F	4
901. Unterstützung durch den Vorgesetzten	F	5
902. Führungskultur, die meine Führung wertschätzt und honoriert	F	5
903. schlechte bzw. ungenügende Kommunikation (es ist schwer Verantwortung zu übernehmen, ohne Kommunikation)	H	5
1001. transparente Kommunikation	F	5
1002. Informationsfluss durch meinen Vorgesetzten, nach oben und nach unten	H	3
1003. fehlende Strategie der Unternehmensleitung	H	3
1004. bestehende Struktur, Geschäftsfelder (fördern nicht die Zusammenarbeit)	H	4
1005. Austausch mit anderen Führungspersonen im Unternehmen auf gleicher Stufe	F	4
1101. Unterstützung durch Vorgesetzten (Verhalten & Person)	F	3
1102. als Führungskraft übergangen zu werden	H	4
1201. Distanz Standorte Bern und Zürich	H	3
1301. Freiheiten durch eigenen Vorgesetzten	F	4

<p>Teil II: Einflussfaktoren Organisation & Veränderungen in der Organisation (Fragen 5 bis 7)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Faktoren in Ihrer Organisation und in den Veränderungen in Ihrer Organisation haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten? - Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden, welche einen hemmenden Einfluss? - Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist. 	<p>(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral</p>	<p>1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark</p>
1302. Teamkonstellationen	F	5
1303. gewisse Distanz zum Team	F	3
1304. keine direkte finanzielle Verantwortung -> Zeit	F	4
1305. keine finanzielle Entscheidungsgewalt (Anschaffungen, Kostenkontrolle)	H	3
1306. zu viele Schnittstellen	H	3
1401. Meine Vision war zu abstrakt.	H	4
1402. finanzieller Druck	H	3
1403. organisatorische Vorgaben	H	3
1501. Innovationsmanagement wird nicht wirklich gefördert: Umgang mit Innovation im Unternehmen	H	3
1502. Austausch mit Peers (Führungsschulung)	F	4
1601. AKV nicht geregelt (unklare Aufgabenstellung)	H	3
1602. durch Vorgesetzten übergangen werden	H	2
1603. Führungsseminare & Peeraustausch	F	3
1701. Durch die Veränderung habe ich zurzeit 5 Rollen.	H	2
1702. Wechsel von der Führung vom Vorgänger zu mir (vom Stoiker zum Aktivist)	H	3
1703. Veränderung in der GL, Rollendefinition fehlt noch	H	3
1704. Kommunikationskultur (zu viele Mails, wenig direkte Kommunikation)	H	3

<p>Teil II: Einflussfaktoren Organisation & Veränderungen in der Organisation (Fragen 5 bis 7)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Faktoren in Ihrer Organisation und in den Veränderungen in Ihrer Organisation haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten? - Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden, welche einen hemmenden Einfluss? - Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist. 	<p>(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral</p>	<p>1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark</p>
1801. Führungskultur in Bern (sparsam, menschen- & kundenorientiert)	F	4
1802. Druck von Zürich, Graben Bern-Zürich	H	3
1803. transparente Kommunikation	F	4
1901. bürokratieaffine Mitarbeiter	H	4
1902. keine Budgetverantwortung schränkt ein	H	3
1903. "Kindergarten" keine Selbstverantwortung Einzelner	H	3
1904. Führungskultur der GL war anders als die der restlichen Führungskräfte	H	4
1905. Gespräche mit CEO -> Informationen & Verständnis durch Nähe	F	4
2001. Rollenverständnis als Führungskraft	F	3
2002. Verhältnis zum Vorgesetzten mit Handlungsfreiheiten	F	4
2003. Teamgrösse, führe nun bewusster	F	4
2004. Peeraustausch zu Führung einmal in der Woche	F	2
2101. Führung von der GL war zerstritten, uneinig, keine Ziele und Visionen	H	3
2102. keine Kommunikation von der GL	H	3
2103. Unterstützung durch Vorgesetzten	F	3
2104. Teamgrösse (mehr Mitarbeiter)	F	4

Frage 8: Zusätzliche Fragen und Themen zu Teil II: Gibt es etwas, was Sie noch ergänzen möchten?

1. Das Führungsverhalten ist wirklich sehr wichtig. Eine Führungskraft muss Verantwortung für das Team übernehmen. Die eigene Demotivation darf nicht dem Team weitergegeben werden, es ist die Aufgabe der Führungskraft, diese zu filtern und das Essentielle weiterzugeben, um das Team nicht zu demotivieren. Wie gesagt, Wasser predigen und Wein trinken geht nicht in der Führung.
 2. Erwähnen möchte ich, dass meine persönlichen Themen immer gefiltert weitergegeben wurden. Ich habe immer darauf geachtet, dass es nicht ganz durchschlägt. Meine Zufriedenheit war oft davon betroffen, bei meinem Führungsverhalten habe ich es, wie gesagt, versucht zu filtern.
 3. Also das Vorleben von oben ist wichtig, nicht predigen und nichts machen. Schwierig wird es auch, wenn man in unterschiedliche Richtungen geht. Dies hat man ja bei uns sehr deutlich gesehen. Zum Glück wurde der CEO abgesetzt. Die Strategie war ja nicht bekannt, das Ziel zu weit weg in der Zukunft, zu abstrakt und unklar.
 4. Zurzeit ist mein Frust gross. Ich weiss nicht wie es weiter geht. Meine Funktion ist zurzeit nicht wirklich unterstützt. Ich müsste, um die Projekte umsetzen zu können woanders in der Organisationsstruktur eingeordnet sein. Da jede BU ihre Ziele erreichen muss, gibt es wenig Interesse für Projekte, die eine gewisse Kooperation beinhalten. Wobei dies der Unternehmung schadet.
 5. Die Herausforderung mit der neuen Vorgesetzten ist wirklich nicht einfach. Die Erwartungen sind noch nicht geklärt, die Rollen noch undefiniert. All dies hält einen in der Schwebe bzw. blockiert so das eigene Verhalten.
 6. Na ja, der Kunde und mein Vorgesetzter sind die Motivation für mich, etwas zu entwickeln, anzupassen. Dann muss ich mir Gedanken dazu machen, mich damit auseinandersetzen. Die Erwartungen bzw. Anfragen von aussen geben mir Anhaltspunkte, was gefordert wird und dann kann ich meine Mitarbeiter, mein Team darauf ausrichten. Ich bin Schutzschild für meine Mitarbeiter. Heute jedoch lasse ich sie selber die Lösungen entwickeln. Früher habe ich gleich alles an mich gerissen (der Retter) und es selber gemacht.
 7. Meine Führung hat sich grundsätzlich nicht durch organisatorische Gegebenheiten beeinflussen lassen. Als meine Führungskraft nichts gemacht hat, haben wir Teamleiter es halt selber gemacht, aber an meiner Führung nach unten hat sich dabei nichts geändert.
 8. Die Führungsausbildungen haben mich echt weitergebracht. Auch wenn ich es mit meinem Team nicht wirklich gebrauchen kann. Ich mache mir sehr viele Gedanken zur Führung. Ich hätte gerne ein Team, das ich weiterbringen kann. Es müssten halt Mitarbeiter sein, die in meinem Tätigkeitsgebiet arbeiten.
 9. Ich bin immer mehr weg vom Doing zum Führen. Dies ist meine persönliche Führungsentwicklung, dies muss man sich zuerst bewusst machen. Ich bin ja von Haus aus eine Designerin und erkenne, dass ich weniger operativ arbeiten, sondern mehr führen muss, das war wichtig.
 10. Seit der Veränderung (Anmerkung: neuer CEO, seit November 2010) habe ich mehr Informationen erhalten bezüglich der Budgetplanung, dies
-

- hilft mir sehr bei der Führung, insbesondere beim Treffen von Entscheidungen. Mein Vorgesetzter überträgt aber die Informationen nicht, der Informationsfluss ist dadurch sehr eingeschränkt, dies wiederum erschwert mein Arbeit bzw. das Führen meiner Einheit. In den monatlichen Führungsmeetings kann ich dank den Informationen der GL die Strategie und Vision der Business Unit definieren und so die Führungsaufgaben verteilen.
11. –
 12. Wenn die Mitarbeiter auf mehrere Standorte verteilt sind, erschwert dies die Führung. Gewisse Mitarbeiter werden zu selbstständig, machen unter Umständen, was sie wollen.
 13. Viele Ansprechpersonen zu haben, viele Schnittstellen ist wirklich eine Belastung. Man muss den Know-How-Stand bei den Stellen klären, zudem sind bei Schwierigkeiten die Eskalationsstufen nicht klar geregelt.
 14. Meine Vision war abstrakt und wahrscheinlich nicht auf die Gesamtstrategie der Unternehmung ausgerichtet, somit sind die Ziele nicht immer ganz deckungsgleich. Aber zurzeit haben wir nicht wirklich eine Vision, vor zwei Jahren hatten wir eine, zwar eine etwas seltsame ...
 15. –
 16. Wenn die Aufgaben nicht geklärt werden, dann wissen weder die Mitarbeiter noch ich, was wirklich möglich ist.
 17. Das Quasi-Vakuum der GL und die Einstellung gegenüber Veränderungen sind aus meiner Sicht nicht sehr förderlich. Was mir nun sehr stark auffällt, ist der Unterschied der beiden Standorte Bern-Zürich, die Mitarbeiter haben einen unterschiedlichen Stand.
 18. Durch die Veränderung und den neuen, alten CEO ist der Graben aufgehoben. Dies wirkt sich sehr positiv aus. Zurzeit bin ich auf der Suche nach neuen Mitarbeitern.
 19. –
 20. Durch den CEO-Wechsel hat sich das Führungsverständnis verbessert.
 21. Durch mehr Mitarbeiter kann ich gewisse Tätigkeiten abgeben und mich mehr auf die Führung konzentrieren.

Teil III: Einflussfaktoren Arbeitstätigkeit (Fragen 9 bis 11) - Welche Faktoren Ihrer täglichen Tätigkeit haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten? - Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden Einfluss, welche einen hemmenden Einfluss? - Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist.	(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
101. ineffizientes Arbeiten, keine Fokussierung	H	2
102. zu viele unterschiedliche Tätigkeiten, Verzettelung	H	2

Teil III: Einflussfaktoren Arbeitstätigkeit (Fragen 9 bis 11)	(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
- Welche Faktoren Ihrer täglichen Tätigkeit haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten?		
- Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden Einfluss, welche einen hemmenden Einfluss?		
- Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist.		
201. inhaltliche Tätigkeit zu eintönig	H	4
202. hohe zeitliche Arbeitsbelastung	H	3
301. zeitliche Belastung	H	4
302. Ziele, Vorgaben ohne die entsprechenden Hilfsmittel bzw. Tools (in der Projektarbeit)	H	3
303. Ressourcenknappheit (Projekte ohne Mitarbeiter zu machen, ist ein Ding der Unmöglichkeit)	H	3
304. schlechte Arbeitsmittel	H	3
305. zu viele operative Tätigkeiten, die man selber als Führungskraft erledigen muss	H	5
401. unterschiedliche Kultur in der Auseinandersetzung (ich bin in Hamburg aufgewachsen wo man sehr offen und direkt kommuniziert und hier ist es eher diplomatisch), Lerneffekt!	F	4
501. zeitliche Überbelastung	H	4
502. Unklarheit über eigene Tätigkeit und Rollendefinition, die Befindlichkeit ist zwar sensibel davon berührt, aber es fördert die Auseinandersetzung	F	2
601. Rollendefinition bei entstehenden Problemen	F	5
602. zeitliche Belastung	H	3
603. selber zu viele operative Tätigkeiten und Probleme	H	4
701. zeitliche Belastung, ich war selber operativ so stark eingespannt	H	5
801. räumliche Trennung, aber im gleichen Gebäude, gibt die Möglichkeit bewusster	F	3

<p>Teil III: Einflussfaktoren Arbeitstätigkeit (Fragen 9 bis 11)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Faktoren Ihrer täglichen Tätigkeit haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten? - Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden Einfluss, welche einen hemmenden Einfluss? - Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist. 	<p>(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral</p>	<p>1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark</p>
zu führen		
802. unterschiedliches Tätigkeitsfeld zwischen dem Team und meiner Arbeit	H	4
803. zeitliche Überbelastung	H	5
901. Tagesgeschäft, die Anfragen von aussen (z.B. grosse Offerte, oder meine Mitarbeiter werden für etwas anderes gebraucht) schränken meinen Handlungsspielraum ein	H	2
902. zeitliche Arbeitsbelastung	H	3
1001. Projektaltlasten, ich muss mich mit Aufgaben/Themen herumschlagen, die nicht zu meinem Aufgabenbereich gehören	H	4
1002. zeitliche Belastung	H	2
1101. Unterschiedliche Tätigkeiten, damit kann ich das Engagement der Mitarbeiter fördern.	F	4
1202. zeitliche Belastung	H	5
1301. zu einfältiges Aufgabengebiet (Operation), demotivierend	H	3
1302. einzelne, abgeschlossene Teilgebiete, keine Zusammenarbeit	H	4
1303. flexible Arbeitszeiten	F	3
1401. meine mangelnde Präsenz bei den Mitarbeiter	H	4
1402. Kundennähe -> Kundenwünsche verstehen	F	3
1501. Freiraum für anderes fehlt (die gesamte Zeit ist organisatorisch verplant)	H	5
1601. Die operativen Tätigkeiten sind dermassen zeitintensiv.	H	4

Teil III: Einflussfaktoren Arbeitstätigkeit (Fragen 9 bis 11) - Welche Faktoren Ihrer täglichen Tätigkeit haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten? - Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden Einfluss, welche einen hemmenden Einfluss? - Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist.	(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
1701. eigene operative Tätigkeiten (PL, Steerings, etc.) Rollenkonflikt -> Aushandeln der Positionen	F	3
1801. Auslastung, ich bin 80% PL	H	5
1901. Zeitbudget	H	3
1902. unterschiedliche Standorte (ich in Bern, Mitarbeiter in Zürich)	H	4
1903. Zusatzaufgabe als TQM-Verantwortlicher, repetitive Routinetätigkeit	H	4
2001. Zeitdruck durch zusätzliche PL-Funktion	H	3
2101. Zeit (viele operative Tätigkeiten)	H	4

Frage 12: Zusätzliche Fragen und Themen zu Teil III: Gibt es etwas, was Sie noch ergänzen möchten?

1. Wir mussten mit nur 5 Mitarbeitern einen neuen Geschäftsbereich aufbauen. Dies war sehr spannend, wir mussten aber alle Tätigkeiten abdecken, Kundenakquisition, Marketing, Einführung einer neuen Technologie, Projektleitungen, etc. Es war sehr spannend, es fiel mir zwar nicht schwer, Aufgaben zu delegieren, ich habe nicht den Eindruck, dass ich alle Aufgaben selber erledigen muss, insbesondere die Tätigkeiten, die mir nicht liegen. Fokus lag jedoch immer auf der Kundenorientierung.
2. Es ist schwierig, Mitarbeiter zu motivieren, wenn die Arbeit eintönig ist. Wie will man sie da ihren Wünschen und Fähigkeiten entsprechend fördern? Ich musste mir schon was einfallen lassen, um ihnen ein "Zückerli" geben zu können. Aber die Möglichkeiten sind schon sehr begrenzt. Mir ging es ja ebenfalls so. Aber auch hier habe ich es gefiltert weitergegeben. Heute versuche ich, die PL mit den wöchentlichen Mitarbeitergesprächen zu stärken.
3. Die eigene Führung kann man ja beeinflussen, das ist eine Frage der Selbstkonsequenz. Führung nach oben ist eher ein Thema.
4. Der Lerneffekt der unterschiedlichen Kulturen ist nicht immer einfach, manchmal frage ich mich, ob ich dies alles auch wirklich mitmachen soll.

-
5. Ich war zeitlich so eingespannt, dass ich meinen Mitarbeitern nur noch gesagt habe, was ich will und genau, wie ich es will, sprich: TF-Führungsverhalten war gar nicht möglich.
 6. Der Zeitfaktor ist wirklich sehr entscheidend. Man muss die Probleme erkennen, die man meistern muss und man muss die Zeit und Motivation dazu haben, sie anzugehen, nur dann kommt man weiter. Zum Beispiel habe ich mir nach dem Training fast 2 Monate lang jeden Tag Notizen zu meinen Mitarbeitern gemacht und mich mit der Führung auseinandergesetzt. Dies war super, auch meine Mitarbeiter haben mir dies gesagt. Aber irgendwann war es mit der Belastung einfach zuviel und dann arbeitet man halt Task um Task ab und es bleibt dann halt (das Wichtige) liegen. Ich werde dies jetzt aber wieder machen!
 7. Ich musste irgendwo eine Grenze ziehen und habe nicht mehr geführt, zufrieden war ich damit nicht.
 8. Da ich ein anderes Tätigkeitsfeld habe als meine Mitarbeiter, entscheide ich mich bei der zeitlichen Überbelastung immer, an der Führung zu sparen.
 9. Ich nehme mir immer mehr selber den Spielraum, zu führen, wie ich will und ich habe auch die Unterstützung meine Vorgesetzten.
 10. –
 11. Unsere Arbeit ist so vielfältig, dies ist eine unglaubliche Bereicherung des Arbeitsalltags, dies vereinfacht die Führung ungemein.
 12. Ich war teilweise zeitlich so gefordert, dass gar nichts mehr ging.
 13. –
 14. Ich war teilweise nur am Montagvormittag anwesend (80% Arbeitszeit, davon war ich zwei Tage unterwegs für Sales). Diese mangelnde Präsenz macht es fast unmöglich, zu führen. Dies habe ich als Rückmeldung erhalten. Zudem hilft es, wenn ich in den Projekten die Kundenbedürfnisse gut verstehe, dann kann ich diese über die Führung auch den Mitarbeitern klar machen.
 15. –
 16. Ich bin ja eigentlich TC (Technical Consultant).
 17. Man muss hinter den Mitarbeitern stehen. Zu oft lässt man sich von Kunden erpressen oder gibt den Druck, den man von den Kunden in den Projekten erhält, einfach weiter. Dafür sollte man sich der Situation, dem Kunden stellen und insbesondere sollte man die Mitarbeiter stärken. Ich bin überzeugt, dass man damit auch sein Image beim Kunden stärkt. Umgekehrt sollte man sich bei Problemen dem Kunden stellen und ihn nicht einfach anlügen.
 18. Bei 80% Projektleitung ist nur noch Zeit für die administrativen Aufgaben der Führung.
 19. –
 20. –
 21. Bei so vielen Tätigkeiten und dem Zeitdruck ist nicht mehr viel möglich.
-

Teil IV: Einflussfaktoren eigene Person & privates Umfeld (Fragen 13 bis 15)		
<ul style="list-style-type: none"> - Welche Faktoren, bezogen auf Ihre eigene Person oder Ihr privates Umfeld, haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten? - Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden Einfluss, welche einen hemmenden Einfluss? - Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist. 	(F) fördernd	1 kein
	(H) hemmend	2 schwach
	(N) neutral	3 mittel
		4 stark
		5 sehr stark
101. unterschiedliche Interessen	F	5
102. Bedürfnis, mit allen auf Augenhöhe zu sprechen	F	5
103. Lösungsorientierung anstelle Problemorientierung (Einstellung)	F	5
104. Durchsetzungsfähigkeit	F	3-4
105. eigene Erfahrungen: Pfadiführung, Handball, unterschiedliche Ferienjobs während des Studiums	F	5
106. Auseinandersetzung, Reibungsfläche mit dem Führungsstil meines Vaters	F	4
201. fehlende eigene Motivation (die ich immer versucht habe, zu filtern)	H	2
202. stabiles, privates Umfeld	F	3
203. positiver Austausch im Privatleben	F	4
301. eigene Delegationsfähigkeit	F	5
302. Selbstreflexion, Austausch mit Partnerin	F	3
303. bei Überstunden keine Probleme mit der Partnerin	F	4
401. Belastung von Zuhause	H	4
501. konkreter Mensch, Visionen zu vertreten fällt mir schwer	H	3
601. Stress im privaten Umfeld, die Belastbarkeit leidet darunter	H	2
602. Erfahrungen und Austausch im privaten Umfeld, die man in der Führung brauchen kann (Gespräche mit Frau, Freunden, anderen Führungspersonen, Eltern von Kindern)	F	3

<p>Teil IV: Einflussfaktoren eigene Person & privates Umfeld (Fragen 13 bis 15)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Faktoren, bezogen auf Ihre eigene Person oder Ihr privates Umfeld, haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten? - Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden Einfluss, welche einen hemmenden Einfluss? - Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist. 	<p>(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral</p>	<p>1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark</p>
603. mein Retterverhalten (alles selber machen)	H	4
604. offene & ehrliche Kommunikation	F	4
701. kritische Selbstreflexion, hinterfragen	F/H	3
702. Ich bin ein "Negaholiker".	H	3
703. Austausch mit der Partnerin	F	4
801. -	-	-
901. meine Fähigkeit, mir diesen Raum für die Führung zu nehmen und diesen auch zu fordern	F	4
902. Kommunikationsfähigkeit	F	4
903. gutes Gespür für Menschen	F	4
904. Ich kann Dinge gut ansprechen.	F	4
1001. Eigene Kommunikationsfähigkeit, es gelingt mir einfach zu kommunizieren.	F	4
1002. eigene Unentschlossenheit	H	4
1101. Austausch mit Partner (er ist Psychiater) und seine Spiegelung	F	4
1102. mein Anspruch an sehr gute Resultate/Leistungen	F	4
1103. meine feministische Ader; ich will, dass sie sich behaupten können.	F	5
1201. zu hoher Anspruch an mich selbst	H	5
1202. Gefühl der Überforderung	H	5
1301. gute Abgrenzung, Distanz	F	4

<p>Teil IV: Einflussfaktoren eigene Person & privates Umfeld (Fragen 13 bis 15)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Faktoren, bezogen auf Ihre eigene Person oder Ihr privates Umfeld, haben aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf Ihr (transformationales) Führungsverhalten? - Welche dieser aufgelisteten Faktoren haben aus Ihrer Sicht einen fördernden Einfluss, welche einen hemmenden Einfluss? - Geben Sie auf einer Skala von 1-5 an wie stark dieser Einfluss ist. 	<p>(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral</p>	<p>1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark</p>
1302. "Bemutterungssyndrom" als Schutz, nimmt aber die Motivation an der Arbeit	F/H	3
1401. Austausch & Gespräche im privaten Umfeld (andere Perspektive von Personen, die mich kennen)	F	5
1501. meine fehlende Initiative	H	2
1601. Ich bin eher introvertiert.	H	4
1602. Sage nicht gerne den Mitarbeitern, was sie zu tun haben.	H	4
1701. Ich bin zu wenig konsequent, lasse zu viel durchgehen.	H	3
1702. Angst vor der eigenen Veränderung (aus der Historie, man wird auf eine ganz bestimmte Art von aussen wahrgenommen).	H	5
1801. Langer Arbeitsweg. Militärzeit führt zu wenig Präsenzzeit als Führungskraft	H	4
1802. meine ruhige Art	F	3
1803. Introvertiertheit	H	3
1804. meine Tendenz, Konflikte zu vermeiden	H	3
1901. tiefes Energieniveau	H	4
2001. eigene Weiterbildung	F	3
2101. bevorstehende Ferien von 6 Monaten	F	4
2102. Ich werde älter und pflichtbewusster.	F	3
2103. Burnout-Symptome	H	5
2104. zuviel Zeiteinsatz für einen Mitarbeiter ohne Resultate	H	3

Frage 16: Zusätzliche Fragen und Themen zu Teil IV: Gibt es etwas, was Sie noch ergänzen möchten?

1. Die Erfahrung als 16 bis 20-Jähriger in der Pfadi war wirklich sehr spannend und aufschlussreich. Führen auf gleicher Stufe, mit Gleichaltrigen, die Auseinandersetzung. Angesprochen wird insbesondere die menschliche Ebene.
 2. Sich austauschen können, eigenes Verhalten zu reflektieren, hilft sehr, das eigene Führungsverhalten zu entwickeln.
 3. Der Austausch hilft, da man die Themen reflektiert, weil man auch den Spiegel vorgehalten bekommt. Man kann dann z.B. eine Konfliktsituation vorbereiten, reflektieren und dann lösen – dies hilft sehr.
 4. Ich habe 3 Kinder. Eines (12 J.) lebt in Hamburg bei meiner Ex-Frau. Der 3-Jährige macht sehr viele Probleme, ist sehr verhaltensauffällig und bringt uns an die Grenzen der Belastbarkeit.
 5. Die Erfahrungen mit der Führung im Unternehmen helfen mir im Privatleben und in meinem Musikverein. Ich kann sehr viel, was ich hier über mich erfahre und reflektiere für mich persönlich mitnehmen – mehr als umgekehrt.
 6. Ich bemühe mich, Privates und Geschäftliches zu trennen. Dies gelingt mir auch sehr gut. Privates geht sowieso immer vor. Wir bekommen in diesen Tagen das zweite Kind und ich habe 2 Wochen Vaterschaftsurlaub und das lasse ich mir nicht nehmen.
 7. Der Austausch mit meiner Partnerin, die eine Ausbildung als Heilpädagogin macht, ist für mich eine Bereicherung. Ich liebe es! Wir sprechen über die Themen, wir studieren die Modelle (zum Beispiel Schulz von Thun) oder die Lernstrategien der Kinder bei Mathematikschwächen. Sie schreibt ihre Arbeiten, ich lese und korrigiere sie. Dies motiviert mich sehr.
 8. Das Private hat keine Auswirkungen auf mein Führungsverhalten. Auch ist mir zurzeit nichts bewusst, was in diesem Bereich meine Führung beeinflussen könnte.
 9. Mein Team ist sehr konstant und wir haben eine sehr gute Kommunikationskultur. Ich bin überzeugt, dass die "Chemie" stimmen muss. Zumindest ist es für mich sehr wichtig. In Gesprächen schaffe ich es immer, alles auf eine sehr neutrale Ebene zu bringen und dann Lösungen zu finden.
 10. Dank meinem Sohn habe ich gelernt, mir das Weekend frei zu halten und nicht zu arbeiten. Seit da kann ich auch wieder schlafen und abschalten. Dies hat einen positiven, starken Einfluss auf mich.
 11. Ich setze mich stark für die Gleichberechtigung ein, dies ist für mich eine Wertefrage. Dies fließt in meine Führung ein.
 12. Ich stand mir selber dermassen im Weg. Für mich wurde das Führen zu einer unüberwindbaren Hürde.
 13. Distanz zur Arbeit hilft, ich habe viele andere private Interessen.
 14. Ich habe nie daran gedacht, dass meine Persönlichkeit unter Umständen auch Faktoren beinhaltet, die meine Führung fördern oder hemmen. Diese Frage beschäftigt mich nun ziemlich.
 15. Beim kleinsten Hindernis gebe ich sofort auf. Ideen hätte ich schon, aber
-

- irgendwie brauche ich Resonanz von anderen. Ich habe auch gar keine Ausdauer.
16. Ich arbeite halt lieber im technischen Bereich. Zum Glück waren alle Mitarbeiter so pflegeleicht und lieb, es sind halt Techniker.
 17. Gewisse Tätigkeiten habe ich vorher nicht verstanden. Jetzt wo ich die Funktion meines Vorgesetzten habe, sehe ich gewisse Dinge nun anders. Jetzt sehe ich, wieso gewisse Dinge gemacht werden müssen. Zudem ist es einfacher, sein Führungsverhalten anzupassen, wenn man eine andere Führungsfunktion erhält; zum Beispiel, wenn man nach oben befördert wird oder von neu anfangen kann. Die anderen nehmen uns ja von aussen war, da macht die Veränderung Angst, man hat eine Verhaltenshistorie.
 18. Verständnis bzw. Druck der Mitarbeiter und Kunden für Familie und Kinder (die anderen Mitarbeiter haben keine Kinder) macht es nicht immer einfach. Seit wir aber die regelmässigen Meetings machen, geht es besser, da auch die Zusammenarbeit besser geworden ist.
 19. Als mein Sohn auf die Welt kam und ich wenig schlief, wurde mir bewusst, wie schwierig es mit einem tiefen Energieniveau ist, sich auf Menschen einzulassen.
 20. Die Möglichkeit der eigenen Weiterbildung hat mich sehr motiviert und motiviert auch die Mitarbeiter.
 21. Es ist erschreckend, ich vernachlässige oft meine Führungsaufgabe. Ich selber würde nie so geführt werden wollen. Zudem ist mein "soziales Projekt", mich so für einen einzigen Mitarbeiter einzusetzen, wirklich zermürend, da ja auch keine Resultate zu sehen sind. Sicherlich nicht fair, wenn ich dann keine Zeit habe für die anderen Mitarbeiter.

Teil V: Einflussfaktoren Frage 17: Einflussfaktoren	(F) fördernd	1 kein
	(H) hemmend	2 schwach
	(N) neutral	3 mittel
		4 stark
		5 sehr stark
zeitliche Arbeits(über)belastung	1. H	1. 5
1. Man muss wirklich auch Zeit zur Verfügung haben, um zu führen.	2. H	2. 3
2. –	3. H	3. 4
3. –	4. H	4. 2
4. –	5. H	5. 4
5. –	6. H	6. 3
6. –	7. H	7. 3
7. –	8. H	8. 5
8. –	9. H	9. 3
9. –	10. H	10. 2
10. –	11. F	11. 2
11. Da werde ich produktiv, bin im Flow.	12. H	12. 5
12. –	13. H	13. 4
13. –	14. N	14. 1
	15. H	15. 5

Teil V: Einflussfaktoren Frage 17: Einflussfaktoren	(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
14. –	16. H	16. 4
15. –	17. H	17. 3
16. –	18. H	18. 5
17. –	19. H	19. 4
18. –	20. H	20. 3
19. –	21. H	21. 4
20. –		
21. –		
zusätzliche, zeitliche Arbeitsbelastung durch Veränderungen in der Organisation	1. H	1. 2
1. –	2. F/H	2. 3
2. Abhängig von der eigenen Wahrnehmung. Wenn der Change als positiv bewertet wird, dann F, ansonsten H. (Bsp. die Veränderung in den letzten Monaten war für uns positiv, also ist es F.)	3. F/H	3. 4
3. Einstellung zum Change ist relevant.	4. H	4. 3
4. –	5. F	5. 3
5. förderlich, aber nur, wenn es einen kurzen Zeithorizont beinhaltet, sonst wird es hemmend	6. H	6. 2
6. Bsp. Umzug in diesen Tagen	7. –	7. –
7. kann nichts dazu sagen	8. H	8. 5
8. –	9. F/H	9. 3
9. –	10. H	10. 4
10. –	11. N	11. 1
11. Ich kann mich gut abgrenzen.	12. H	12. 4
12. Ich musste mich mit internationalen Fragen der Firma auseinander setzen.	13. H	13. 3
13. Auflösung des Supportteams, wir haben alle Anfragen	14. F/H	14. 3
14. Abhängig von der Veränderung	15. F/H	15. 2
15. Abhängig von der Veränderung	16. –	16. –
16. Kann ich nicht sagen.	17. H	17. 3
17. –	18. H	18. 3
18. –	19. H	19. 3
19. –	20. H	20. 3
20. –	21. N	21. 1
21. –		
Schwankungen in der zeitlichen Arbeitsbelastung durch Veränderungen in der Organisation	1. F	1. 4
1. Gerade diese Schwankungen geben auch die	2. –	2. –
	3. F	3. 2

Teil V: Einflussfaktoren Frage 17: Einflussfaktoren	(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
<p>Möglichkeit, sich mit der Führung auseinanderzusetzen.</p> <p>2. kann nichts dazu sagen</p> <p>3. bringt Abwechslung</p> <p>4. Man kann sich dann wieder mit den Dingen auseinandersetzen.</p> <p>5. –</p> <p>6. –</p> <p>7. –</p> <p>8. –</p> <p>9. Ich habe es gerne konstant.</p> <p>10. –</p> <p>11. Ich kann mir mehr Gedanken machen.</p> <p>12. –</p> <p>13. –</p> <p>14. –</p> <p>15. Wenn die Arbeitsbelastung hoch ist, müsste ich ja auch Zeit haben, mehr zu führen.</p> <p>16. Ich mag es konstant und vorhersehbar.</p> <p>17. Kann ich nicht sagen.</p> <p>18. –</p> <p>19. Steuermöglichkeit</p> <p>20. gibt Zeit für die Führung</p> <p>21. –</p>	<p>4. F</p> <p>5. F/H</p> <p>6. F</p> <p>7. F</p> <p>8. F/H</p> <p>9. H</p> <p>10. F</p> <p>11. F</p> <p>12. H</p> <p>13. F</p> <p>14. N</p> <p>15. H</p> <p>16. H</p> <p>17. –</p> <p>18. F</p> <p>19. F</p> <p>20. F</p> <p>21. F</p>	<p>4. 3</p> <p>5. 3</p> <p>6. 2</p> <p>7. 3</p> <p>8. 4</p> <p>9. 4</p> <p>10. 5</p> <p>11. 3</p> <p>12. 3</p> <p>13. 3</p> <p>14. 1</p> <p>15. 3</p> <p>16. 3</p> <p>17. –</p> <p>18. 4</p> <p>19. 4</p> <p>20. 4</p> <p>21. 3</p>
<p>inhaltliche Arbeitsbelastung (neue Technologie, neues Marktfeld)</p> <p>1. Dies ist spannend und gibt wieder neue Inspiration.</p> <p>2. kann nichts dazu sagen</p> <p>3. Kann ich nicht sagen, ist auch abhängig vom Widerstand der Mitarbeiter und der Belastung.</p> <p>4. Dies macht extrem Spass, Neues ist immer gut.</p> <p>5. Motivationseffekt; man kann Perspektiven anbieten.</p> <p>6. Das motiviert doch.</p> <p>7. Ist immer spannend.</p> <p>8. Kann ich nicht sagen.</p> <p>9. Ich kann über Neues nachdenken, neue Ideen entwickeln.</p> <p>10. –</p>	<p>1. F</p> <p>2. –</p> <p>3. F/H</p> <p>4. F</p> <p>5. F</p> <p>6. F</p> <p>7. F</p> <p>8. –</p> <p>9. F</p> <p>10. F</p> <p>11. F</p> <p>12. H</p> <p>13. F</p> <p>14. N</p> <p>15. F</p> <p>16. F/H</p> <p>17. F</p> <p>18. F</p>	<p>1. 5</p> <p>2. –</p> <p>3. –</p> <p>4. 5</p> <p>5. 4</p> <p>6. 3</p> <p>7. 4</p> <p>8. –</p> <p>9. 5</p> <p>10. 5</p> <p>11. 4</p> <p>12. 3</p> <p>13. 3</p> <p>14. 1</p> <p>15. 2</p> <p>16. 3</p> <p>17. 4</p> <p>18. 4</p>

Teil V: Einflussfaktoren Frage 17: Einflussfaktoren	(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
11. – 12. zu schnell, zu viel, ändern 13. – 14. selber gestalten können 15. – 16. abhängig 17. – 18. ist Motivation 19. – 20. – 21. –	19. F 20. H 21. F	19. 4 20. 3 21. 4
zusätzliche inhaltliche Arbeitsbelastung durch Veränderungen in der Organisation 1. – 2. abhängig, wie der Change bewertet wird 3. Kann ich nicht sagen. 4. – 5. Wenn es zu viel ist, ist es eher hemmend (3). 6. – 7. – 8. Kann ich nicht sagen. 9. – 10. Abhängig, woher die Veränderung kommt und ob sie verstanden wird. 11. – 12. – 13. – 14. – 15. – 16. Kann ich nicht sagen. 17. Kann ich nicht sagen. 18. – 19. – 20. Kann ich nicht sagen. 21. –	1. H 2. F/H 3. – 4. F 5. F 6. F 7. N 8. – 9. F 10. F/H 11. N 12. H 13. H 14. F 15. N 16. – 17. – 18. N 19. H 20. – 21. F	1. 4 2. 3 3. – 4. 3 5. 4 6. 3 7. 1 8. – 9. 4 10. 3 11. 1 12. 4 13. 3 14. 4 15. 1 16. – 17. – 18. 1 19. 3 20. – 21. 4
Schwankungen in der inhaltlichen Arbeitsbelastung durch Veränderungen in der Organisation 1. kann nichts dazu sagen 2. kann nichts dazu sagen 3. Kann ich nicht sagen. 4. –	1. – 2. – 3. – 4. – 5. – 6. – 7. –	1. – 2. – 3. – 4. – 5. – 6. – 7. –

Teil V: Einflussfaktoren Frage 17: Einflussfaktoren	(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
5. – 6. – 7. – 8. – 9. – 10. – 11. – 12. – 13. – 14. – 15. – 16. – 17. – 18. – 19. – 20. – 21. –	8. – 9. – 10. – 11. – 12. – 13. – 14. – 15. – 16. – 17. – 18. – 19. – 20. – 21. –	8. – 9. – 10. – 11. – 12. – 13. – 14. – 15. – 16. – 17. – 18. – 19. – 20. – 21. –
finanzieller Druck (Zielerreichung) 1. Es bleibt keine Zeit für anderes. 2. Die Ziele werden so hoch gesteckt, da bleibt durch das Overperforming keine Zeit für anderes. 3. Fokus nur darauf 4. Ich habe keine finanziellen Ziele. 5. Ich habe keine finanziellen Ziele. 6. Hatte ich im letzten Monat mit der Unterlastung; hätte fast einem Mitarbeiter kündigen müssen. 7. Ich bin nicht geldgetrieben, es ist mir egal. 8. Kann ich nicht sagen. 9. notwenig 10. Als Motivation für PL, Hebelwirkung 11. Ich hatte einmal zu wenig Arbeit für meine Mitarbeiter, ich fühlte die Verantwortung dafür, ich war besorgt. 12. Habe ich auch als BUL nie erlebt. 13. – 14. – 15. Habe ich offiziell nicht, aber ich entziehe mich sowieso dem Druck. 16. Kann ich nicht sagen. 17. –	1. H 2. H 3. H 4. – 5. – 6. H 7. N 8. – 9. N 10. F 11. H 12. – 13. F 14. H 15. N 16. – 17. N 18. N 19. N 20. F 21. N	1. 5 2. 4 3. 4 4. – 5. – 6. 4 7. 1 8. – 9. 1 10. 4 11. 3 12. – 13. 4 14. 3 15. 1 16. – 17. 1 18. 1 19. 1 20. 2 21. 1

Teil V: Einflussfaktoren Frage 17: Einflussfaktoren	(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
18. Geld bedeutet mir nichts. 19. – 20. So kann man Ziele gemeinsam erreichen. 21. Ohne wäre nicht gut, mehr auch nicht.		
mangelnde Kommunikation in der Organisation 1. – 2. – 3. – 4. Wenn man nicht kommuniziert, geht gar nichts. 5. – 6. Absprachen fehlen. 7. Das ist extrem. 8. – 9. – 10. Unsere Firma hat nur überlebt, weil wir miteinander kommunizieren. 11. Dann organisiere ich mich selbst. 12. Austausch ist sehr wichtig. 13. – 14. – 15. – 16. Lasse mich davon nicht beeinflussen. 17. – 18. – 19. – 20. – 21. –	1. H 2. H 3. H 4. H 5. H 6. H 7. H 8. H 9. H 10. H 11. N 12. H 13. H 14. H 15. H 16. N 17. H 18. H 19. H 20. N 21. H	1. 5 2. 3 3. 4 4. 5 5. 2 6. 4 7. 5 8. 3 9. 5 10. 5 11. 1 12. 4 13. 4 14. 4 15. 4 16. 1 17. 4 18. 3 19. 4 20. 1 21. 3
mangelnde Information in der Organisation 1. Man kann auch führen, wenn man nicht immer alle Informationen hat. 2. Wie will man ohne die Informationen arbeiten. 3. Fehlende Informationen erschweren die Arbeit sehr. 4. – 5. – 6. – 7. – 8. – 9. – 10. –	1. H 2. H 3. H 4. H 5. H 6. H 7. H 8. H 9. H 10. H 11. N 12. – 13. H 14. H	1. 3 2. 4 3. 4 4. 4 5. 2 6. 2 7. 2 8. 3 9. 5 10. 5 11. 1 12. – 13. 3 14. 2

Teil V: Einflussfaktoren Frage 17: Einflussfaktoren	(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
11. Nicht lässig, aber es geht irgendwie 12. Habe ich nicht erlebt. 13. – 14. – 15. Eher indirekt, Wirkung auf die Atmosphäre 16. Ich mache einfach meine Arbeit. 17. Egal, ich hole mir was ich will. 18. – 19. – 20. – 21. Kann ich nicht sagen.	15. H 16. N 17. N 18. H 19. H 20. F 21. –	15. 2 16. 1 17. 1 18. 3 19. 5 20. 2 21. –
unklare Zielvorgaben 1. Gibt auch Freiräume für die Führung zudem ist es schwierig, Ziele klar zu formulieren. Entweder sind die Ziele zu strikt (3-4) und lassen keinen Anpassungsräume oder Möglichkeit sie zu hinterfragen, dann sind sie hemmend. Widersprüchliche Zielvorgaben sind extrem hemmend (5) 2. Bei mir waren die Ziele viel zu strikt und ich hatte nur ein monetäres Ziel. 3. Für mich schwer, da ich dann nicht weiss, welche Erwartungen an mich gestellt werden und wie ich gemessen wird. 4. – 5. – 6. – 7. – 8. – 9. Kann ich gelassen nehmen. Wenn die Anforderungen unklar sind, dann ist es ja auch die Bewertung. 10. – 11. Ich habe keine, aber mir ist ohnehin die Qualität wichtig. 12. – 13. – 14. – 15. bzw. klare Zielvorgaben sind förderlich 16. – 17. Was soll's, ich gebe mir die Ziele ohnehin selber.	1. N 2. N 3. H 4. F/H 5. H 6. H 7. N 8. N 9. H 10. N 11. N 12. N 13. N 14. N 15. H 16. H 17. F 18. N 19. H 20. H 21. H	1. 1 2. 1 3. 5 4. 1 5. 2 6. 2 7. 1 8. 1 9. 2 10. 1 11. 1 12. 1 13. 1 14. 1 15. 2 16. 3 17. 4 18. 1 19. 5 20. 5 21. 2

Teil V: Einflussfaktoren Frage 17: Einflussfaktoren	(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
18. – 19. – 20. – 21. –		
Unklarheit bezüglich der eigenen Arbeit (wie soll es weiter gehen?) 1. gibt auch Freiräume 2. – 3. habe ich nicht erlebt 4. – 5. Da stecke ich gerade mittendrin. 6. selber nie erlebt 7. – 8. – 9. kann ich nicht sagen, habe ich nicht erlebt 10. – 11. – 12. hat mich sehr blockiert 13. – 14. Dann suche ich nach der besten Lösung. 15. versuche es zu trennen 16. Kann ich nicht sagen. 17. – 18. – 19. – 20. – 21. –	1. N 2. H 3. – 4. H 5. H 6. – 7. H 8. N 9. – 10. H 11. H 12. H 13. H 14. F 15. N 16. – 17. F 18. H 19. H 20. H 21. F	1. 1 2. 3 3. – 4. 2 5. 4 6. – 7. 3 8. 1 9. – 10. 4 11. 3 12. 5 13. 4 14. 3 15. 1 16. – 17. 3 18. 3 19. 4 20. 3 21. 2
Interessen- & Zielkonflikte im Team 1. Dies macht gerade die Führung interessant, hier ist der Umgang der Führungsperson damit wichtig. 2. Abhängig von der Führung (sprich von mir) hier ist es ja spannend was ich daraus mache. 3. Begründungen und Erklärungen der Mitarbeiter sind wichtig, da erhält man viele Informationen, die unter Umständen wichtig sind für die Entscheidungen. Unterschiedliche Meinungen/Wahrnehmungen sind gut für die Zusammenarbeit. 4. Kann ich nicht sagen, ich habe ja nur einen Mitarbeiter.	1. F 2. F 3. F 4. – 5. F 6. F 7. F 8. F 9. F 10. F 11. F 12. H 13. F 14. F 15. F	1. 4 2. 3 3. 4 4. – 5. 4 6. 2 7. 4 8. 4 9. 5 10. 3 11. 4 12. 5 13. 3 14. 4 15. 4

Teil V: Einflussfaktoren Frage 17: Einflussfaktoren		(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral 4 stark 5 sehr stark
5. Da muss ich als Führungskraft etwas daraus machen.	16. F	16. 4
6. Ich habe ein Knuddel-Muddel-Team, alle haben sich gerne.	17. F	17. 4
7. –	18. N	18. 1
8. –	19. F	19. 2
9. Ist zwar unangenehm, aber zwingt mich Argumente zu finden.	20. F	20. 4
10. –	21. F	21. 3
11. –		
12. empfand ich selber immer als brutal		
13. –		
14. Dann muss ich überlegen, was ist.		
15. –		
16. –		
17. –		
18. –		
19. Herausforderung		
20. –		
21. –		
Interessen- & Zielkonflikte im Unternehmen	1. H	1. 4
1. –	2. H	2. 2
2. –	3. H	3. 4
3. –	4. H	4. 3
4. Problem der Ressourcenallokation	5. H	5. 2
5. –	6. F	6. 3
6. Auch wenn es kurzfristig etwas blockiert, bringt es doch weiter, weil eine Auseinandersetzung stattfindet.	7. H	7. 4
7. Ich habe dann eine negative Ausstrahlung, weil es mich dermassen aufregt	8. H	8. 2
8. –	9. H	9. 5
9. problematisch; ich verlasse geistig das Team, ich kann die Firma nicht ändern und stecke dazwischen.	10. H	10. 4
10. –	11. F	11. 4
11. –	12. N	12. 1
12. –	13. H	13. 4
13. Finanzielle Ressourcen werden nicht richtig verteilt.	14. F	14. 2
14. –	15. H	15. 5
15. –	16. H	16. 3
	17. F	17. 3
	18. H	18. 3
	19. H	19. 4
	20. H	20. 2
	21. H	21. 3

Teil V: Einflussfaktoren Frage 17: Einflussfaktoren	(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
16. ist sehr beunruhigend 17. Ich bin ohnehin zu schnell, dies bremst mich und verhindert, dass ich zu viele Fehler mache. 18. – 19. – 20. – 21. –		
zwischenmenschliche Konflikte im Team 1. Dies macht gerade die Führung interessant, hier ist der Umgang der Führungsperson damit wichtig -> die Mitarbeiter lernen dies auszutragen. 2. Kann ich ja mit beeinflussen. 3. Wichtig ist der Outcome und was ich als Führungsperson damit mache. 4. – 5. – 6. Wir hatten noch nie einen Konflikt. 7. Ich bin harmoniebedürftig, es belastet mich. 8. – 9. Dann werde ich sehr aktiv. 10. – 11. – 12. – 13. hilft, Positionen im Team wahrzunehmen 14. – 15. – 16. – 17. nicht wahrnehmbar 18. – 19. gab es nicht 20. – 21. –	1. F/N 2. F 3. F 4. F/H 5. F 6. – 7. H 8. F 9. F 10. H 11. F 12. H 13. F 14. N 15. F 16. H 17. – 18. N 19. – 20. H 21. H	1. – 2. 3 3. 2 4. 1 5. 2 6. – 7. 3 8. 3 9. 5 10. 2 11. 4 12. 5 13. 2 14. 1 15. 4 16. 2 17. – 18. 1 19. – 20. 4 21. 2
zwischenmenschliche Konflikte im Unternehmen 1. personenabhängig, nicht ausgetragenen Konflikte eher hemmend 2. – 3. – 4. – 5. – 6. Ich kann sie ja nicht selber lösen.	1. H/N 2. H 3. H 4. H 5. N 6. H 7. H 8. H	1. – 2. 2 3. 4 4. 3 5. 1 6. 2 7. 4 8. 2

Teil V: Einflussfaktoren Frage 17: Einflussfaktoren	(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
7. – 8. – 9. Abhängig, was es für mein Team bedeutet aber ich gebe sicher alles gefiltert weiter. 10. – 11. – 12. – 13. – 14. – 15. – 16. nicht erlebt 17. Dann muss man sie halt lösen! 18. – 19. – 20. – 21. –	9. N 10. N 11. N 12. H 13. H 14. N 15. H 16. – 17. F 18. N 19. H 20. N 21. N	9. 1 10. 1 11. 1 12. 2 13. 2 14. 1 15. 3 16. – 17. 5 18. 1 19. 3 20. 1 21. 1
Veränderungen in den Beziehungen zu der eigenen Führungskraft durch Veränderungen in der Organisation 1. Spezielle Geschichte, ich hatte alle 6 Monate einen neuen Vorgesetzten. Hat auch etwas Gutes, man lernt mit allen Arten von Führungspersonen klarzukommen. 2. – 3. – 4. – 5. – 6. kommt auf den Chef an 7. muss ich selber austragen 8. abhängig von der Veränderung 9. – 10. ist situativ 11. abhängig 12. Kann ich nicht sagen. 13. abhängig von der Veränderung 14. – 15. – 16. abhängig von der Veränderung 17. – 18. – 19. – 20. abhängig	1. F/N 2. F/H 3. F/H 4. H 5. H 6. F/H 7. N 8. F/H 9. H 10. F 11. F/H 12. – 13. F/H 14. F 15. F/H 16. F/H 17. F 18. N 19. H 20. F/H 21. F/H	1. – 2. 4 3. 4 4. 2 5. 4 6. 5 7. 1 8. 3 9. 3 10. 4 11. 3 12. – 13. 3 14. 3 15. 3 16. 3 17. 5 18. 1 19. 5 20. 5 21. 4

Teil V: Einflussfaktoren Frage 17: Einflussfaktoren	(F) fördernd (H) hemmend (N) neutral	1 kein 2 schwach 3 mittel 4 stark 5 sehr stark
21. abhängig		
Veränderungen in den Beziehungen zu den eigenen Mitarbeitern durch Veränderungen in der Organisation	1. N 2. F/H 3. F/H 4. H 5. F/H 6. F 7. F 8. F/H 9. H 10. F 11. F/H 12. N 13. F/H 14. H 15. F/H 16. F/H 17. F 18. F 19. F 20. F/H 21. F/H	1. 1 2. 4 3. 3 4. 3 5. 3 6. 3 7. 3 8. 3 9. 4 10. 4 11. 3 12. 1 13. 3 14. 4 15. 4 16. 4 17. 5 18. 4 19. 5 20. 4 21. 4
1. Schlussendlich ist es ein Job, nicht mehr, nicht weniger, man muss es auch mit etwas Distanz sehen. Schlussendlich ist es mir immer gelungen die Beziehung positiv aufrechtzuerhalten.		
2. –		
3. –		
4. –		
5. Es ist meine Aufgabe, dies nicht 1 zu 1 weiterzugeben. Darum ist der Einfluss nicht so hoch und natürlich hängt es stark mit der Einstellung zur Veränderung ab, ob man die Veränderung gut heisst oder nicht.		
6. –		
7. –		
8. abhängig von der Veränderung		
9. –		
10. abhängig		
11. –		
12. abhängig von der Veränderung.		
13. Dies würde mich zurückwerfen.		
14. –		
15. abhängig von der Veränderung		
16. –		
17. –		
18. –		
19. abhängig		
20. abhängig		
21. –		

Frage 18: Zusätzliche Fragen und Themen zu Teil V: Gibt es etwas, was Sie noch ergänzen möchten?

1. Führungskultur muss vorgelebt werden. Es ist nicht gut, wenn ständig alles geändert wird. Wie man mit Kunden umgeht (Trustadvisor sein) entspricht auch dem Verhalten, das man bei Mitarbeitern einhalten muss. Man muss Vertrauen aufbauen und gleiche Augenhöhe haben. Ich bin

- überzeugt, dass Lösungsorientierung wichtig ist, ansonsten wird es ineffizient, unglaubwürdig und ist ein mentaler Kräfteverschleiss. Der Umgang mit den Mitarbeitern muss dem Businessmodell entsprechen, auch der Business Unit entsprechend. Schlussendlich sollte dies die Basis der Führungskultur sein.
2. Durch den Ausstieg aus dem operativen Geschäft (durch die Aufgabe, ein neues Projekt zu leiten), habe ich viel mehr Möglichkeiten, die Mitarbeiter transformational zu führen. Ich kann viel strukturierter bzw. gezielter führen, zum Beispiel in den Gesprächen. Zuvor waren wir den ganzen Tag zusammen und die Ebenen (Führung vs. operative Tätigkeiten und Themen) haben sich ständig vermischt. Meine Zufriedenheit ist dadurch gestiegen und ich sehe mehr, was ich wirklich mache. Die Mitarbeiter müssen sich noch daran gewöhnen, dass ich nicht mehr im gleichen Büro sitze wie sie und ständig da bin.
 3. Erzählt mir im Vertrauen einen Kündigungsfall in seinem Team; Vorgehen und Resultat und fragt nach meinem Rat.
 4. Überlegt sich, wie es weiter geht und schaut sich auch ausserhalb der Firma um, unter Umständen kommt auch ein Wechsel in Frage.
 5. Die aktuelle Situation belastet mich sehr. Ich habe einerseits das, was ich gerne machen will und wo ich mich sehe, andererseits das, was ich zurzeit mache und dies deckt sich nicht. Zudem sind die Rollen und Erwartungen mit der neuen Vorgesetzten noch nicht definiert.
 6. Ich bin ein Freund von Veränderungen. Darum empfinde ich es auch als förderlich, wenn ich auch mitgestalten kann. Die Kommunikation ist dabei sehr wichtig.
 7. –
 8. –
 9. Ich habe in der Führung gelernt zu fordern, was ich in meiner Familie nie gelernt habe. Ist aber sehr wichtig, sich den Argumenten zu stellen. Streit auszuhalten, kann auch sehr spannend sein. Streit heisst ja nicht Trennung. Ich habe zum Team eine sehr berufliche Beziehung, keine private obwohl die ganze Führung trotz allem sehr "beziehungsintensiv" ist (z.B. grossen, privates Problem vom Mitarbeiter, Lösung finden).
 10. Führung ist meiner Meinung nach gegeben, die Person ist dafür geboren oder nicht. Schliesslich ist Führung der Umgang mit Menschen und entweder man kann es oder nicht. Das Zitat, wer führen will muss hinter den Mitarbeitern gehen, trifft dies meiner Meinung nach ziemlich genau.
 11. Ich habe meine Abteilung allein aufgebaut, auch ohne Ziele, dies entspricht ohnehin meiner Arbeitsweise. Die Führungsschulungen und Führungszirkel haben mir sehr geholfen. Auch hoffe ich, dass wir dieses Jahr damit weiter machen.
 12. Ich wurde selber nie richtig geführt. Für mich war dies wirklich eine sehr schwierige Situation. Darum habe ich die Führung abgegeben. Obwohl ich mich heute immer noch frage, ob dies alles richtig war. Ich bin überzeugt, dass der Anspruch, den ich an mich habe, mich davon abgehalten hat, wirklich zu führen.
 13. –
 14. Wichtig sind die eigenen Beweggründe, nicht der Lohn, sondern: wieso führe ich. Die Konstellation im Team ist definitiv auch sehr wichtig. Mit einigen Mitarbeitern fällt es mir sehr schwer, mit anderen einfacher.
 15. Ich gebe die Führung ja ab, sobald der Nachfolger gefunden wird und
-

-
- dann sehe ich mal wie es mit mir weiter geht. Ich weiss noch nicht, ob ich hier weiter arbeiten werde.
16. Ich bin froh, habe ich die Führung abgegeben. Wenn ich so sehe, was mein Nachfolger alles machen muss und wie die Dinge so laufen. Ich bin zufrieden mit meiner technisch ausgerichteten Tätigkeit. Das Team war bzw. ist sehr gross, da kann man fast nur ausschliesslich führen und die anderen Sachen müssen dann liegen bleiben - das geht nun wirklich nicht. Ich konnte mir auch gar nicht vorstellen, nicht mehr als Techniker zu arbeiten.
 17. Am Ende eines Tages ist es wichtig, sich den Aufgaben zu stellen und Resultate zu generieren.
 18. Wichtig ist halt, dass man Zeit hat. Ich bin sehr froh, dass ich in zwei Monaten mit diesem Projekt fertig bin und wir zudem neue Mitarbeiter einstellen können.
 19. Die Organisationsstruktur unserer Firma macht es nicht immer einfach.
 20. Jetzt, nach über einem Jahr, fühle ich mich sehr wohl hier in dieser Firma, es macht richtig Spass.
 21. –
-

Studie II: Kategorien und Hypothesen

Interviewauswertung Hypothesen

Organisation & Veränderungen	
Führungskultur	
<p>1. Führungskultur im Unternehmen</p> <p>a) Handlungsspielraum der Führungskraft</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ freiheitliche Arbeitskultur ▪ gewähren von Freiräumen ▪ Gestaltungsspielraum ▪ Eigenverantwortung ▪ Selbstverantwortung einzelner ▪ Kontrolle ▪ Bürokratie <p>b/c) Information / Kommunikation- & Feedbackkultur</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ transparente Kommunikation / Information / Feedback ▪ fehlende, mangelnde Kommunikation / Information / Feedback ▪ falsche Kommunikation / Information / Feedback ▪ positive Rückmeldungen ▪ negative Nichterreichungs-Feedback ▪ Art der Kommunikation (Mails, direkte Kommunikation) <p>d) Unterstützungskultur im Unternehmen</p> <p>e) Rollenverständnis der Führungskräfte im Unternehmen</p> <p>f) Wertschätzung der Führungskraft im Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wertschätzung & Honorierung ▪ Übergangen werden ▪ Wahrnehmung 	<p>1. Die Führungskultur im Unternehmen beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.</p> <p>a) Der Handlungsspielraum der Führungskraft beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.</p> <p>b) Der Informationsfluss im Unternehmen beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.</p> <p>Die Kommunikationskultur im Unternehmen beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.</p> <p>c) Die Feedbackkultur im Unternehmen beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.</p> <p>d) Die Unterstützungskultur im Unternehmen beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.</p> <p>e) Das Rollenverständnis der Führungskräfte im Unternehmen beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.</p> <p>f) Die Wertschätzung der Führungskraft im Unternehmen beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.</p>

Interviewauswertung Hypothesen

Führung durch die GL	
<p>2. Führungsverhalten der GL</p> <p>a) Vorgaben der GL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ keine strikten Vorgaben ▪ fehlende Entscheidungsfähigkeit ▪ keine Ziele ▪ keine Visionen ▪ keine Strategie ▪ Uneinigkeit, Zerstrittenheit <p>b) Vorbildfunktion der GL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Glaubwürdigkeit ▪ Vorleben ▪ fehlendes Vertrauen ▪ unklares Rollenverständnis <p>c) Kommunikation der GL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mangel an Austausch ▪ Gespräch mit CEO -> Information, Verständnis ▪ inkongruente Kommunikation ▪ keine Kommunikation 	<p>2. Das Führungsverhalten der GL beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.</p> <p>a) Die Vorgaben der GL beeinflussen das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.</p> <p>b) Die Vorbildfunktion der GL beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.</p> <p>c) Das Kommunikationsverhalten der GL beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.</p>
Führung durch direkten Vorgesetzten	
<p>3. Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Person des Vorgesetzten (Persönlichkeit, Chemie) ▪ Unterstützung durch den Vorgesetzten ▪ Freiheiten durch eigenen Vorgesetzten ▪ Informationsfluss durch meinen Vorgesetzten, nach oben und nach unten ▪ durch Vorgesetzten übergangen werden 	<p>3. Das Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.</p>

Interviewauswertung Hypothesen

Struktur	
4. Organisationsstruktur <ul style="list-style-type: none"> a) Organisationsstruktur der Unternehmung <ul style="list-style-type: none"> ▪ flache Hierarchie ▪ kurze Wege ▪ persönlicher Kontakt ▪ zu viele Schnittstellen ▪ "Aufstellung" Projekt vs. Prozessorganisation ▪ AKV Regelung ▪ räumliche Trennung (Standorte) ▪ unklare Zielvorgaben b) Finanzielle Vorgaben des Unternehmens <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf kurzfristige, quantitative Zielerreichung ▪ finanzielle Verantwortung ▪ finanzielle Entscheidungsgewalt ▪ finanzieller Druck 	4. Die Organisationsstruktur beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft. a) Die Organisationsstruktur der Unternehmung beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft. b) Die finanziellen Zielvorgaben des Unternehmens beeinflussen das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
Führungsausbildung & Austausch	
5. Interne Führungsausbildung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungsworkshop, Training & Seminare ▪ Kommunikation auf gleicher Stufen mit anderen ▪ Austausch mit Peers (Führungsschulung) 	5. Die interne Führungsausbildung beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
Teamgrösse & Konstellation	
6. Teamkonstellation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamkonstellation ▪ Teamgrösse (mehr Mitarbeiter) ▪ gewisse räumliche Distanz zum Team 	6. Die Teamkonstellation beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.

3

Interviewauswertung Hypothesen

Varia	
7. Kundenanforderungen 8. Konfrontation mit Konflikten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interessen- & Zielkonflikt im Team ▪ Interessen- & Zielkonflikt in der Organisation ▪ Zwischenmenschliche Konflikte im Team ▪ Zwischenmenschliche Konflikte in der Organisation 	7. Die Kundenanforderungen beeinflussen das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft. 8. Die Konfrontation mit Konflikten beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.

4

Interviewauswertung Hypothesen

Arbeitsstätigkeit	
Zeitliche Belastung & physische Präsenz	
9. Zeitliche Arbeitsbelastung der Führungskraft <ul style="list-style-type: none"> hohe zeitliche Arbeitsbelastung zu viele operative Tätigkeiten Tagesgeschäft Anfragen von Aussen Zeitdruck mangelnde Führungspräsenz fehlender Freiraum (die gesamte Zeit ist organisatorisch verplant) unterschiedliche Standorte, Reisetätigkeit (Burnout-Symptome) 	9. Die zeitliche Arbeitsbelastung der Führungskraft beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
Tätigkeit	
10. Tätigkeitsstruktur <ul style="list-style-type: none"> unterschiedliche Tätigkeiten operative Tätigkeiten zu viele unterschiedliche Tätigkeiten -> Verzettlung eintönig, inhaltliche Tätigkeit repetitive Routinetätigkeit unterschiedliches Tätigkeitsfeld Team und meine Arbeit Projektlasten einzelne abgeschlossene Teilgebiete -> keine Zusammenarbeit inhaltliche Arbeitsbelastung (neue Technologie, neues Marktfeld) 	10. Die Tätigkeitsstruktur beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.

5

Interviewauswertung Hypothesen

Hilfsmittel & Ressourcen	
11. Hilfsmittel im Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> fehlende entsprechenden Hilfsmittel bzw. Tool Ressourcenknappheit schlechte Arbeitsmittel fehlende Hilfsmittel für die Mitarbeiterführung 	11. Die zur Verfügung stehenden Hilfsmittel im Unternehmen beeinflussen das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.

6

Interviewauswertung Hypothesen

Eigene Person & privates Umfeld	
Privates Umfeld	
12. Privates Umfeld der Führungskraft <ul style="list-style-type: none"> ▪ stabiles privates Umfeld ▪ keine Probleme bei Überstunden ▪ Belastung von Zuhause ▪ Stress im privaten Umfeld ▪ langer Arbeitsweg & Militärzeit 	12. Das private Umfeld der Führungskraft beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
Persönlichkeit	
13. Persönlichkeit der Führungskraft <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interessen ▪ Kommunikationsfähigkeit ▪ Introversion ▪ konkreter Mensch ▪ Negaholiker ▪ Unentschlossenheit ▪ Konfliktvermeidung ▪ Überforderung ▪ Energieniveau ▪ eigene Erfahrungen mit Führung (Pfadführung, Handball, unterschiedliche Jobs) ▪ ruhige Art ▪ steigendes Pflichtbewusstsein ▪ Fähigkeit zu "filtern" ▪ eigene Motivation 	13. 1. Die Persönlichkeit der Führungskraft beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft. 2. Die gemachten Erfahrungen der Führungskraft beeinflussen das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft. 3. Die Motivation der Führungskraft beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.

7

Interviewauswertung Hypothesen

Motive	
14. Motive der Führungskraft <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augenhöhe ▪ Führung fordern ▪ Resultate & Leistung ▪ sich behaupten ▪ hoher Anspruch ▪ Zurückhaltung ▪ Bemuttern & Retten ▪ Unklarheit bezüglich der eigenen Arbeit 	14. Die Motive der Führungskraft beeinflussen das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
Führungsspezifische Merkmale	
15. Führungsspezifische Merkmale & Fähigkeiten der Führungskraft <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lösungsorientierung ▪ Durchsetzungsfähigkeit ▪ Delegationsfähigkeit ▪ Distanz & Abgrenzung ▪ Umgang mit Menschen ▪ Inkonsequenz 	15. Die führungsspezifischen Merkmale der Führungskraft beeinflussen das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft. Die führungsspezifischen Fähigkeiten der Führungskraft beeinflussen das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.
Reflexion	
16. Ergebnisorientierte Reflexion der Führungskraft <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auseinandersetzung mit Vorbildern ▪ Reflexion ▪ Austausch im Privatleben ▪ Erfahrungsaustausch 	16. Die ergebnisorientierte Reflexion der Führungskraft beeinflusst das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft.

8

Anhang C

Studie III: Anfrage-Mail

Guten Tag

Arbeiten Sie in der IT-Branche und gehört Führung zu Ihrem beruflichen Alltag?

Dann sind Sie sicher auch interessiert, wie in der IT-Branche Führungsverhalten geprägt wird. Allerdings können auch nur Sie die Grundlagen liefern, um diese Fragen zu beantworten.

Daher bitte ich Sie höflich um 20 Minuten Ihrer Zeit, um an einer Studie anlässlich meiner Dissertation am Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftspsychologie der Universität Zürich bei Prof. Dr. Klaus Jonas zum Thema Führungsverhalten mitzuwirken.

Sie leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Erarbeitung wissenschaftlicher Grundlagen und zur praktischen Gestaltung zukünftiger Führungskulturen und Führungstrainings.

Folgen Sie einfach diesem Link und schon geht es los:

ww2.unipark.de/uc/unizhsowi_studiefuehrung

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und Ihre wertvolle Unterstützung!

Falls Sie interessiert sind, sich intensiver mit diesem Thema auseinandersetzen, dürfen Sie selbstverständlich gerne mit mir Kontakt aufnehmen.

Freundliche Grüsse
Sandra Messina

Sie kennen andere Personen die in der IT-Branche führen? Bitte leiten Sie dieses Mail einfach an diese Personen weiter...

Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftspsychologie der Universität Zürich

www.psychologie.uzh.ch/fachrichtungen/sowi.html

Prof. Dr. Klaus Jonas

www.psychologie.uzh.ch/fachrichtungen/sowi/Mitarbeiter/KlausJonas.html

Studie III: Online-Fragebogen, erste Seiten



Universität Zürich
Sozial- und Wirtschaftspsychologie

14%

Liebe Teilnehmerin
Lieber Teilnehmer

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zum Thema "Führung" zu beantworten.

Das Ausfüllen des Fragebogens wird etwa 20 Minuten in Anspruch nehmen.

Bei den Fragen kommt es mir auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessiert nur Ihre persönliche Meinung. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn dennoch eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten.

Wichtig

(1) Die erhobenen Daten sind absolut anonym und werden vertraulich behandelt. (2) Rückschlüsse darauf, welche Antworten von Ihnen stammen und welche von anderen Befragten, sind nicht möglich. (3) Dieser Fragebogen hat keinen Einfluss auf Ihre Arbeit oder Ihre Anstellung. Weder Ihr Vorgesetzter noch eine andere Person aus Ihrem Arbeitsumfeld wird Einblick in diesen Fragebogen haben.

Herzlichen Dank für Ihr Vertrauen und Ihre wertvolle Unterstützung.

Anmerkung: Zur besseren Leserlichkeit wird die männliche Schreibweise verwendet. Selbstverständlich sind weibliche Personen jeweils eingeschlossen.

Weiter



Universität Zürich
Sozial- und Wirtschaftspsychologie

29%

Bitte beantworten Sie im Folgenden einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person.

Geschlecht

☐ weiblich ☐ männlich

Wie alt sind Sie?

Jahre

Ist Deutsch Ihre Muttersprache?

☐ Ja ☐ Nein

Wie gut verstehen Sie Deutsch?

☐ sehr gut ☐ gut ☐ mittel ☐ schlecht ☐ sehr schlecht

Welches ist Ihre höchste Ausbildung?

Ihre Funktion im Unternehmen?

Studie III: Online-Fragebogen

Startseite

Liebe Teilnehmerin
Lieber Teilnehmer

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zum Thema "Führung" zu beantworten.
Das Ausfüllen des Fragebogens wird etwa 20 Minuten in Anspruch nehmen.

Bei den Fragen kommt es mir auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessiert nur Ihre persönliche Meinung. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn dennoch eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten.

Wichtig

(1) Die erhobenen Daten sind absolut anonym und werden vertraulich behandelt. (2) Rückschlüsse darauf, welche Antworten von Ihnen stammen und welche von anderen Befragten, sind nicht möglich. (3) Dieser Fragebogen hat keinen Einfluss auf Ihre Arbeit oder Ihre Anstellung. Weder Ihr Vorgesetzter noch eine andere Person aus Ihrem Arbeitsumfeld wird Einblick in diesen Fragebogen haben.
Herzlichen Dank für Ihr Vertrauen und Ihre wertvolle Unterstützung.

Anmerkung: Zur besseren Leserlichkeit wird die männliche Schreibweise verwendet. Selbstverständlich sind weibliche Personen jeweils eingeschlossen.

Fragen zur Person

Bitte beantworten Sie im Folgenden einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person.

Geschlecht

☐ weiblich ☐ männlich

Wie alt sind Sie?

Jahre

Ist Deutsch Ihre Muttersprache?

☐ Ja ☐ Nein

Wie gut verstehen Sie Deutsch?

☐ sehr gut ☐ gut ☐ mittel ☐ schlecht ☐ sehr schlecht

Welches ist Ihre höchste Ausbildung?

Ihre Funktion im Unternehmen?

Wie lange arbeiten Sie für die aktuelle Firma?

Haben Sie aktuell Führungsverantwortung?

Aktuelle Anzahl unterstellte Mitarbeiter?

Wie lange sind Sie Ihrerseits der derzeitigen Führungskraft unterstellt?

In welcher Branche arbeiten Sie?

Wie viele Mitarbeiter hat Ihre Unternehmung?

Hypothesenprüfung

Auf den folgenden Seiten sind Aussagen aufgelistet. Schätzen Sie ein, wie häufig diese Aussagen auf Sie zutreffen.
Zeitraum die vergangenen 3 Monate.
Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil.

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmässig, fast immer
Mein privates Umfeld stimmt für mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein privates Umfeld ist stabil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein privates Umfeld macht mir Probleme bei Überstunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein privates Umfeld belastet mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe einen langen Arbeitsweg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe viele Arbeitsabsenzen (Militärzeit etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin vielseitig interessiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin kommunikativ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann Dinge gut ansprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin introvertiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin ein konkreter, praktischer Mensch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich sehe die Dinge negativ (Negaholiker).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin unentschlossen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich vermeide Konflikte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich überfordert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe ein tiefes Energieniveau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe schon Erfahrungen mit Führung (Pfadi, Handball, unterschiedliche Jobs) gemacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe mir durch gemachte Erfahrung in der Führung eine ruhige Art angeeignet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe durch gemachte Erfahrung in der Führung ein gesteigertes Pflichtbewusstsein entwickelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe durch gemachte Erfahrung in der Führung die Fähigkeit entwickelt, Informationen oder Belastungen "gefiltert" weiter zu geben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe eine hohe Eigenmotivation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe das Bedürfnis mit allen auf gleicher Augenhöhe zu sprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich nehme mir den Raum für meine Führung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fordere Führung ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe einen Anspruch auf Resultate und Leistungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich haben den Anspruch mich zu behaupten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe den Anspruch, dass sich meine Mitarbeiter, die ich führe, behaupten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stelle hohe Ansprüche an mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich halte mich zurück.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bemuttere meine Mitarbeiter, die ich führe, indem ich die Arbeit selber mache.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist nicht klar, wie es mit meiner Arbeit weitergehen soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin lösungsorientiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich setze mich durch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich delegiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich wahre Distanz und grenze mich angemessen ab.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mit Menschen gut umgehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin inkonsequent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich orientiere mich bezüglich Führung an Vorbildern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich reflektiere über mein Führungsverhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich tausche mich in meinem Privatleben über meine Führung aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich pflege einen Erfahrungsaustausch über mein Führungsverhalten mit anderen Führungspersonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmässig, fast immer
Meine zeitliche Arbeitsbelastung ist höher als normal bewältigbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe zu meiner Führungstätigkeit zusätzlich viele operative Tätigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin zusätzlich zu meiner Führungstätigkeit in das Tagesgeschäft eingebunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe zu meiner Führungstätigkeit zusätzlich viele Anfragen von aussen (Kunden, Schnittstellen, Projekte), die ich bearbeiten muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe unter Zeitdruck.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meiner Führungsaufgabe gibt es mangelnde Führungspräsenz von meiner Seite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeitszeit ist durch organisatorische Aufgaben verplant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe zeitliche Freiräume.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeitszeit wird durch Reisetätigkeit (unterschiedliche Standorte) beeinträchtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich ausgebrannt (Burnout-Symptome).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine zeitliche Arbeitsbelastung unterliegt Schwankungen (manchmal sehr viel zu tun, manchmal weniger, mit mehr Freiräumen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine inhaltlichen Tätigkeiten entsprechen mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann meinem Team, das ich führe, unterschiedliche Tätigkeiten anbieten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe viele unterschiedliche Tätigkeiten, die mich verzetteln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe inhaltlich eintönige Tätigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir, ich und das Team, das ich führe, haben ein unterschiedliches Tätigkeitsfeld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe zu meinem Tätigkeitsfeld zusätzliche Projektaufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitglieder des Teams, das ich führe, haben klar abgegrenzte Teilgebiete, an denen sie arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich und das Team, das ich führe, haben inhaltliche Herausforderungen (neue Technologie, neues Marktfeld).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Hilfsmittel in meinem Unternehmen entsprechen mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Unternehmen fehlen die Hilfsmittel bzw. Tools für meine Führungstätigkeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Unternehmen gibt es Ressourcenknappheit (Geld, Mitarbeiter, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Unternehmen sind die Arbeitsmittel ungenügend (Projekttool, Technik, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmässig, fast immer
Die Führungskultur in meinem Unternehmen entspricht mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe als Führungskraft in meinem Unternehmen Handlungsspielraum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Arbeitskultur in meinem Unternehmen verschafft mir als Führungskraft Freiräume.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Unternehmen ist meine Eigenverantwortung als Führungskraft erwünscht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Unternehmen darf ich als Führungskraft Eigeninitiative zeigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Unternehmen wird die Selbstverantwortung aller Mitarbeiter gefördert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Unternehmen werde ich als Führungskraft kontrolliert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Unternehmen gibt es bürokratische/formalisierte Abläufe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie in meinem Unternehmen informiert und kommuniziert wird, entspricht mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Unternehmen wird transparent informiert und kommuniziert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Unternehmen ist die Information mangelhaft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Unternehmen fehlt die offene Kommunikation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Unternehmen wird indirekt (Mails, Chatnachrichten, etc.) kommuniziert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Feedbackkultur in meinem Unternehmen entspricht mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In meinem Unternehmen werden keine Feedbacks gegeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich erhalte als Führungskraft in meinem Unternehmen positive Rückmeldungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich erhalte als Führungskraft in meinem Unternehmen negative Feedbacks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In meinem Unternehmen herrscht eine Unterstützungskultur (Unterstützung von oben) vor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In meinem Unternehmen gibt es eine klare Vorstellung, wie die Führungsrolle gelebt werden soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In meinem Unternehmen erfahren Führungskräfte Wertschätzung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich werde in meinem Unternehmen als Führungskraft wertgeschätzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In meinem Unternehmen wird meine Tätigkeit als Führungskraft honoriert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich werde in meinem Unternehmen als Führungskraft übergangen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Das Führungsverhalten der Geschäftsleitung in meinem Unternehmen entspricht mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Geschäftsleitung in meinem Unternehmen gibt strikte Vorgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Geschäftsleitung in meinem Unternehmen fällt klare Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Geschäftsleitung in meinem Unternehmen setzt klare Ziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Geschäftsleitung in meinem Unternehmen hat eine klare Vision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Geschäftsleitung in meinem Unternehmen gibt eine Strategie vor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Geschäftsleitung in meinem Unternehmen ist uneinig und zerstritten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Geschäftsleitung in meinem Unternehmen hat Vorbildfunktion für meine Führungstätigkeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Geschäftsleitung in meinem Unternehmen ist glaubwürdig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Geschäftsleitung in meinem Unternehmen lebt Führungsverhalten vor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Geschäftsleitung in meinem Unternehmen wird Vertrauen entgegengebracht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Geschäftsleitung in meinem Unternehmen hat unklare Rollenverständnisse der einzelnen Mitglieder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Geschäftsleitung in meinem Unternehmen informiert und kommuniziert regelmässig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Geschäftsleitung in meinem Unternehmen kommuniziert wirkungsvoll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Gespräche mit der Geschäftsleitung in meinem Unternehmen, zwecks Informationsaustausch und besserem Verständnis sind möglich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Geschäftsleitung in meinem Unternehmen pflegt eine inkongruente Kommunikation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Geschäftsleitung in meinem Unternehmen pflegt keine Kommunikation untereinander.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Das Führungsverhalten meines direkten Vorgesetzten entspricht mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die persönliche Beziehung zwischen mir und meinem direkten Vorgesetzten stimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Persönlichkeit meines direkten Vorgesetzten entspricht mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mein direkter Vorgesetzter unterstützt mich in allen meinen Tätigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mein direkter Vorgesetzter gibt mir Freiheiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Von meinem direkten Vorgesetzten erhalte ich die relevanten Informationen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich werde durch meinen Vorgesetzten übergangen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Beziehung zu meinem direkten Vorgesetzten ist gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Organisationsstruktur in meinem Unternehmen entspricht mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Hierarchie in meinem Unternehmen ist flach.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Informationswege in meinem Unternehmen sind kurz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Entscheidungswege in meinem Unternehmen sind kurz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Organisationsstruktur in meinem Unternehmen erlaubt persönlichen Kontakt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Organisationsstruktur in meinem Unternehmen hat viele Schnittstellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Organisationsstruktur in meinem Unternehmen entspricht dem Geschäftsmodell (Aufstellung Projekt- vs. Prozessorganisation).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In meinem Unternehmen sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) klar geregelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In meinem Unternehmen gibt es räumliche Trennungen (Standortregelungen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

In meinem Unternehmen sind die Zielvorgaben unklar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die finanziellen Vorgaben in meinem Unternehmen entsprechen mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In meinem Unternehmen liegt der Fokus auf kurzfristige, quantitative Zielerreichung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In meinem Unternehmen trage ich als Führungskraft finanzielle Verantwortung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich habe als Führungskraft die finanzielle Entscheidungsgewalt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich habe als Führungskraft finanziellen Druck.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In meinem Unternehmen gibt es eine interne Führungsausbildung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich kann als Führungskraft an Führungsworkshops, Trainings und Seminaren teilnehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Als Führungskraft habe ich die Möglichkeit auf gleicher Stufe zu kommunizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Als Führungskraft habe ich die Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs mit Peers (Führungskräfte).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Konstellation (Personen) im Team, das ich führe, entspricht mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Grösse (Anzahl Mitarbeiter) des Teams, das ich führe, entspricht mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich habe eine räumliche Distanz zum Team, das ich führe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mir und dem Team, das ich führe, sind die Kundenanforderungen klar und präsent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In meinem Unternehmen werden Konflikte konstruktiv ausgetragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In dem Team, das ich führe, gibt es Interessen- & Zielkonflikte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In dem Team, das ich führe, konfrontieren wir uns mit Interessen- & Zielkonflikten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In meinem Unternehmen gibt es Interessen- & Zielkonflikte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In meinem Unternehmen konfrontieren wir uns mit Interessen- & Zielkonflikten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In dem Team, das ich führe, gibt es zwischenmenschliche Konflikte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In dem Team, das ich führe, konfrontieren wir uns mit zwischenmenschlichen Konflikten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In meinem Unternehmen gibt es zwischenmenschliche Konflikte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In meinem Unternehmen konfrontieren wir uns mit zwischenmenschlichen Konflikten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

MLQ Form 5X Short

In diesem Teil des Fragebogens geht es um Ihren Führungsstil.

Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil.

Auf den folgenden Seiten sind Aussagen aufgelistet, die Sie beschreiben. Schätzen Sie ein, wie häufig diese Aussagen auf Sie zutreffen.

Ich ...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmässig, fast immer
... biete meinen Mitarbeitern im Gegenzug für ihre Anstrengungen meine Hilfe an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... überprüfe stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versäume es, mich um die Probleme zu kümmern, bis sie wirklich ernst geworden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konzentriere mich überwiegend auf Unregelmässigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versuche, mich nicht herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spreche mit anderen über meine wichtigsten Überzeugungen und Werte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bin immer da, wenn ich gebraucht werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... suche bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... äussere mich optimistisch über die Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Mitarbeiter sind stolz darauf, mit mir zu tun zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mache deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... warte bis etwas schief gegangen ist, bevor ich etwas unternehme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spreche mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mache klar, wie wichtig es ist, sich 100%-ig für eine Sache einzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... verbringe Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... spreche klar aus, was erwartet werden kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bin fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... stelle die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtige die Individualität meiner Mitarbeiter und behandle sie nicht nur als irgend jemanden unter vielen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vertrete die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... handle in einer Weise, die bei meinen Mitarbeitern Respekt erzeugt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kümmere mich in erster Linie um Fehler und Beschwerden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtige die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... verfolge alle Fehler konsequent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... strahle Stärke und Vertrauen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... formuliere eine überzeugende Zukunftsvision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mache meine Mitarbeiter auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... treffe schnell und ohne Zögern meine Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erkenne die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele meiner Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bringe meine Mitarbeiter dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... helfe meinen Mitarbeitern, ihre Stärken auszubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... schlage neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kläre wichtige Fragen sofort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... betone die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zeige Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... habe grosses Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- -

Ich ...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmässig, fast immer	
... setze mich effektiv für die (beruflichen) Bedürfnisse und Interessen meiner Mitarbeiter ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
... Sorge durch mein Führungsverhalten für Zufriedenheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
... bringe meine Mitarbeiter dazu, mehr zu schaffen als sie ursprünglich erwartet haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
... kann die Interessen meiner Mitarbeiter gut bei höheren Vorgesetzten vertreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
... gestalte die Zusammenarbeit so, dass meine Mitarbeiter wirklich zufrieden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
... sporne meine Mitarbeiter an, erfolgreich zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
... setze mich effektiv für die Belange der Organisation ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
... erhöhe die Bereitschaft meiner Mitarbeiter, sich stärker anzustrengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
... kann eine Gruppe effektiv führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Occupational Self-Efficacy

Im Folgenden finden Sie einige Aussagen, welche sich zur Beschreibung Ihrer Person eignen könnten. Lesen Sie bitte jede dieser Aussagen aufmerksam durch und überlegen Sie, ob diese Aussage auf Sie zutrifft oder nicht.

	sehr falsch	falsch	eher falsch	eher richtig	richtig	sehr richtig	
Beruflichen Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Wenn ich bei der Arbeit mit einem Problem konfrontiert werde, habe ich meist mehrere Ideen, wie ich damit fertig werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Was auch immer in meinem Berufsleben passiert, ich werde schon klarkommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Durch meine vergangenen beruflichen Erfahrungen bin ich gut auf meine berufliche Zukunft vorbereitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich erreiche die beruflichen Ziele, die ich mir setze.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich fühle mich den meisten beruflichen Anforderungen gewachsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Führungsbezogene Selbstwirksamkeit

Im Folgenden finden Sie einige Aussagen, welche sich zur Beschreibung Ihrer Person eignen könnten. Lesen Sie bitte jede dieser Aussagen aufmerksam durch und überlegen Sie, ob diese Aussage auf Sie zutrifft oder nicht.

	sehr falsch	falsch	eher falsch	eher richtig	richtig	sehr richtig	
Schwierigkeiten mit Führungsthemen sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Führungsfähigkeiten verlassen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Wenn ich mit einem Führungsproblem konfrontiert werde, habe ich meist mehrere Ideen, wie ich damit fertig werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Was auch immer in meinem Verantwortungsbereich passiert, ich werde schon klarkommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Durch meine Führungserfahrung bin ich gut auf meine Zukunft in Führungsfragen vorbereitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich erreiche die Ziele, die ich mir für meinen Verantwortungsbereich setze.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich fühle mich den meisten Führungsanforderungen gewachsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Endseite

Sie haben den Fragebogen fertig ausgefüllt.
Besten Dank und herzliche Grüsse
Sandra Messina